



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM
MODELU START**

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING THE MODEL START

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Renata Hlaváčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Renata Hlaváčková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu Start

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení výkonnosti společnosti pomocí modelu Start a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

Základní literární prameny:

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY. Programy START, START Plus a START Europe v Národní ceně kvality ČR. Národnícena.cz [online]. 2016 [cit. 2016-10-18]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/modely-start-a-start-plus/modely-start-a-start-plus>.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J. Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit? Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na definici výkonnosti a jednotlivé metody měření výkonnosti podniku. Dále se zabývá hodnocením výkonnosti podniku u společnosti Čegan s.r.o. pomocí modelu START. Na základě tohoto modelu a základní finanční analýzy je navrženo opatření ke zlepšení výkonnosti společnosti.

Abstract

The thesis is focused on the definition of performance and individual methods of measuring company performance. Furthermore, thesis deals with evaluation of company performance for Čegan Ltd. company using the START model. The actions for improve the company performance are proposed based on the START model and financial analysis.

Klíčová slova

Výkonnost, strategická analýza, finanční analýza, Benchmarking, Balanced Scorecard, EFQM Excellence, model START

Key words

Performance, stategic analysis, financial analysis, Benchmarking, Balanced Scorecard, EFQM Excellence, model START

Bibliografická citace

HLAVÁČKOVÁ, R. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu Start*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 76 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2017

.....
podpis studenta

Poděkování

Děkuji tímto svému vedoucímu panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a za poskytnutí připomínek při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Čegan s.r.o. za ochotu při spolupráci a poskytnutí informací pro praktickou část práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE A METODIKA	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Výkonnost a měření výkonnosti.....	14
1.1.1 Výkonnost.....	14
1.1.2 Měření výkonnosti podniku	14
1.1.3 Pro koho měříme výkonnosti	15
1.2 Analýza firmy a okolí.....	16
1.2.1 SLEPT analýza	16
1.2.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	16
1.2.3 McKinseyho 7S faktorů	17
1.2.4 SWOT analýza	18
1.3 Základní ukazatele finanční analýzy	18
1.3.1 Ukazatele rentability	18
1.3.2 Analýza zadluženosti	20
1.3.3 Analýza likvidity.....	21
1.3.4 Řízení aktiv	23
1.4 Benchmarking	24
1.4.1 Základní přístupy k benchmarkingu	25
1.4.2 Členění benchmarkingu	25
1.4.3 Proces benchmarkingu a jeho etapy.....	26
1.5 Přístupy k hodnocení výkonnosti	28
1.5.1 Balanced Scorecard (BSC)	28
1.5.2 EFQM Model Excellence	31
1.5.3 Model Start a Start Plus	34
2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI ČEGAN s.r.o.	36
2.1 Základní popis společnosti.....	36
2.2 Historie společnosti.....	37

2.3	Analýza firmy a okolí.....	38
2.3.1	SLEPT analýza	38
2.3.2	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	39
2.3.3	McKinseyho 7S faktorů	41
2.4	Výpočet základních finančních ukazatelů.....	44
2.4.1	Ukazatele rentability	44
2.4.2	Analýza zadluženosti	44
2.4.3	Analýza likvidity.....	45
2.4.4	Řízení aktiv	46
2.5	SWOT analýza	47
3	Hodnocení výkonnosti společnosti Čegan s.r.o. pomocí modelu START	48
3.1.1	Předpoklady	49
3.1.2	Výsledky	55
3.1.3	Celková úspěšnost.....	61
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	63
4.1	Výsledky vzhledem k zákazníkům.....	63
4.2	Klíčové výsledky.....	65
4.3	Výsledky vzhledem k pracovníkům.....	65
4.4	Pracovníci.....	66
	ZÁVĚR	71
	POUŽITÁ LITERATURA	73
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá tématem Hodnocení výkonnosti podniku, jelikož je toto téma v praxi stále aktuální. V současné době, která se neustále vyvíjí, se podniky musí přizpůsobovat současným trendům v technologii a sílícím požadavkům zákazníků. Dále musí čelit tlaku konkurence, která často podnik nutí tlačit cenu výrobků a služeb dolů, aby obstál u zákazníků. Aby podnik nezaostal vůči konkurenci, musí neustále sledovat svoji výkonnost, jak v oblasti finanční, tak i v oblasti nefinanční. Proto je důležité věnovat úsilí činnostem, které povedou k finanční stabilitě a prosperitě. Základem je tedy výkonnost podniku řídit a také srovnávat s konkurencí. Tradiční modely jsou zaměřeny především na měření finanční výkonnosti a vycházejí z minulých dat. Modernější modely spojují finanční i nefinanční ukazatele. Mezi tyto modely patří například Balanced Scorecard, EFQM Excellence nebo z něj vycházející metoda Start. Pro srovnání podniků s konkurencí slouží metoda Benchmarkingu.

Práce je rozdělena na 4 části – teoretickou, praktickou, hodnocení výkonnosti vybranou metodou a vlastní návrhy řešení.

První – teoretická – část práce, která se dále člení na několik podkapitol, se zabývá především obecným pojmem výkonnost, měřením a jeho významem. Dále teoretická část popisuje různé druhy analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku, mezi které můžeme zařadit SLEPT analýzu a Porterovu analýzu, které hodnotí vnější prostředí a dále analýzu 7S faktorů, která řeší vnitřní okolí podniku. Mezi základní hodnocení výkonnosti popsané v teoretické části můžeme dále zařadit základní ukazatele finanční analýzy. Poslední z analýz je souhrnná SWOT analýza, která sumarizuje výsledky předchozích analýz. Poté práce přistupuje k detailnějšímu popisu v hodnocení a věnuje se srovnávání s konkurencí, tedy benchmarkingu. Zde popisuje základní přístupy, jeho členění a jednotlivé etapy procesu. V neposlední řadě jsou v teoretické části popsány nejznámější metody hodnocení výkonnosti, mezi které můžeme zařadit metodu Balanced Scorecard, metodu EFQM Excellence a z ní vycházející metody START a START Plus.

V druhé – praktické části – se práce věnuje společnosti, která byla pro hodnocení zvolena a jednotlivým analýzám. Pro práci byla zvolena strojírenská firma Čegan, s.r.o., která na trhu působí od roku 1991 a sídlí ve Šlapanicích. Společnost je nejprve představena, jsou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního okolí a poté je provedeno základní

hodnocení pomocí poměrových finančních ukazatelů. Všechny analýzy jsou následně shrnuty pomocí SWOT analýzy.

Ve třetí části je samotné hodnocení výkonnosti podniku pomocí modelu START, který vychází z metody EFQM Excellence. Jsou zde hodnoceny předpoklady a dosažené výsledky pomocí dotazníkového šetření.

Poslední částí jsou vlastní návrhy řešení, které vycházejí z hodnocení na základě metody START a výsledků, které byly vyhodnoceny pomocí dotazníků. Tyto návrhy hodnotí současný stav společnosti a navrhují optimalizaci do budoucna.

CÍLE PRÁCE A METODIKA

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti Čegan s.r.o. pomocí modelu START, který vychází z modelu EFQM Excellence. Na základě tohoto modelu budou vedení a zaměstnancům na vedoucích pozicích ve společnosti rozdány dotazníky, které řeší základní otázky z různých oblastí společnosti. Po vyhodnocení těchto dotazníků budou provedeny návrhy na zlepšení situace ve společnosti. K dosažení hlavního cíle je zapotřebí splnit následující dílčí cíle:

- pomocí rešerše z příslušné literatury vymezit základní pojmy potřebné k tématu hodnocení výkonnosti a popsat jednotlivé metody hodnocení, které budou použity v analytické části
- stanovit slabé stránky společnosti a příležitosti ke zlepšení pomocí jednotlivých analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti
- pomocí základní finanční analýzy zjistit, zda se společnost u jednotlivých ukazatelů pohybuje v rámci doporučených hodnot a v případě nedostatků navrhnout možnosti pro zlepšení

Metody zpracování

Hlavní metodou, která je použita ke zpracování této práce, je dotazníkové šetření modelu START. Dotazníkové šetření je jedno z nejpoužívanějších pro sběr dat, které zahrnuje 3 základní etapy – přípravu dotazníkové šetření, zpracování získaných dat a jejich analýza a interpretace výsledků. V našem případě je dotazník pevně daný Radou kvality. Způsob dotazování byl elektronický a odpovídalo na něj 11 respondentů.

Dále je při zpracování diplomové práce využit systémový přístup, který chápe okolnosti ve vnějších i vnitřních souvislostech. Tento přístup nepředpokládá existenci speciálních metod. Lze ho uplatnit při zkoumání řešení problémů spadajících do přírodních, technických či společenských disciplín. Pro systémový přístup je typický [20]:

- způsob formulace problému
- pojetí problému
- způsob kombinace známých metod
- způsob interpretace získaných výsledků

Systémový přístup využívá kombinaci různých metod a technik z různých vědeckých disciplín. Konkrétně se jedná o logické metody, které zahrnují množinu metod, které k dosažení cíle využívají principy logiky a logického myšlení řešitele. Patří k nim trojice tzv. párových metod. Jedná se o následující metody [21]:

Analýza a syntéza

Analýza představuje myšlenkové či faktické rozdělení celku na jednotlivé části. Analýza bude v práci použita jako metoda získávání nových poznatků a jejich interpretace.

Syntézou je myšlen postup od části k celku na základě poznání vzájemných souvislostí mezi jednotlivými částmi celku, což umožňuje poznat vnitřní zákonitosti. Syntéza bude použita především při vytváření návrhů a při vyslovování závěrů.

Indukce a dedukce

Jedná se o metody zkoumání, s jejichž přičiněním objasňujeme podstavu jevu a vyvozujeme nové poznatky. Indukcí se rozumí proces vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků o jednotlivých částech, tedy postup od jednotlivého k obecnému. Bude jí využito zejména při zobecňování poznatků.

Dedukce představuje odvození od obecnějších závěrů k méně obecným, tedy postup od obecného k jednotlivému. Vychází ze známých obecně platných závěrů. Při řešení určité problematiky by mělo být použito jak indukce, tak i dedukce, aby nedošlo ke zkreslení řešené problematiky.

Abstrakce a konkretizace

Pomocí abstrakce oddělujeme nepodstatné informace od podstatných, což umožňuje zjistit podstavu jevu. Výsledkem abstrakce mohou být pojmy, teorie nebo modely popisující podstatné stránky jevů.

Konkretizace činí něco konkrétním a uchopitelným. Jedná se o opačný proces vyhledávání konkrétního prvku z určité třídy objektů.

V práci jsou použity metody analýzy a syntézy, metody indukce a dedukce a také metody abstrakce a konkretizace.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první části se diplomová práce zabývá především teorií, která vychází z dostupných literárních zdrojů a objasní pojmy, které je třeba k tomuto tématu znát.

1.1 Výkonnost a měření výkonnosti

V úvodní kapitole je popsáno několik pojmů, které je nutno vysvětlit před samostatným hodnocením výkonnosti. Tyto pojmy úzce souvisí s tématem hodnocení výkonnosti a metodami, se kterými se pracuje v praktické části.

1.1.1 Výkonnost

Obecně můžeme výkonnost chápat jako způsob, jakým subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti. Jedná se tedy o porovnání zkoumaného a referenčního jevu [1].

Lze ji chápat i jako míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejich procesy. V případě měření výkonnosti, ji musíme porovnávat s definovanou, tzv. cílovou hodnotou. V podniku vycházejí cílové hodnoty především ze strategie podniku, na úrovni procesů je pak odvozujeme z benchmarkingu konkurentů [4].

V případě podniku je pojem výkonnost nejčastěji používán v souvislosti s podstatou existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti [2].

Výkonnost podniku je ovlivňována finančními i nefinančními faktory [5].

1.1.2 Měření výkonnosti podniku

Měření podnikové výkonnosti je přístup k hodnocení výkonnosti ve vztahu k jeho cílům, který zahrnuje metodologii, rámec a konkrétní ukazatele, které napomáhají podnikům ve formulování a hodnocení strategie, motivování zaměstnanců a reportování výkonnosti vůči stakeholderům a který efektivně podporuje řízení podnikové výkonnosti [5].

Jedná se o proces, který má za sebou dlouhý vývoj. Od ryze ekonomicko-finančního přístupu, jehož základem byl Du Pont diagram vyvinutý ve 20. letech až po nejnovější systémy vyvážených ukazatelů. Mezi nejznámější patří metoda „Balanced Scorecard“

amerických profesorů Kaplana a Nortona, která je od roku 1999 zaváděna v ČR a EFQM Model excellence, který se využívá zejména v západní Evropě [4].

Mezi další metody měření patří metoda INFA, která ukazuje způsob tvorby hodnoty podnikem. INFA umožňuje formou systému ukazatelů znázornit strom tvorby hodnoty. Spočívá v systému finančních ukazatelů vysvětlujících velikost podnikem dosahované čisté současné hodnoty [3].

V české ekonomice se však stále využívají k hodnocení výkonnosti podniku zejména finanční ukazatele, které preferují i vlastníci. Jejich základním nedostatkem je, že vycházejí z informací z minulosti a jejich vývoj je ovlivněn celou řadou vlivů, které není možné specifikovat [4].

Správně navržený systém poskytuje základ pro efektivní systém řízení podnikové výkonnosti a může být použit jako manažerský nástroj pro strategické, taktické i operativní řízení podniku [5].

Každý podnik by měl vědět, jaká je jeho výkonnost. Existují 3 základní důvody pro měření podnikové výkonnosti:

- Implementace ověřování podnikové strategie
- Ovlivňování chování zaměstnanců
- Externí komunikace a řízení podnikové výkonnosti [5]

1.1.3 Pro koho měříme výkonnosti

Otázkou při měření výkonnosti nastává, jaké účetní informace různé subjekty pro posouzení výkonnosti podniku požadují. Ekonomické výsledky zajímají nejen vlastníky a manažery, ale také státní orgány, obchodní partnery či zaměstnance [2].

Obecně platí, že při jednom měření výkonnosti nemůžeme připravit informace pro všechny uživatele [1].

Tito uživatelé se dělí na interní a externí. Interní uživatele častěji zajímá manažerské účetnictví a externí uživatele finanční účetnictví [2].

Mezi externí uživatele můžeme zařadit stát, dodavatele, subjekty veřejné správy, konkurenci, odběratele či poskytovatele zdrojů financování [1].

1.2 Analýza firmy a okolí

Analýza firmy je často prováděna prostřednictvím strategické analýzy, která by měla pomoci systematicky zmapovat a vyhodnotit všechny zásadní faktory, které mají na podnik vliv. Strategická analýza bývá prováděna pomocí soustavy dílčích analýz, kdy se zvlášť zkoumá externí a interní okolí podniku [9].

1.2.1 SLEPT analýza

Jedná se o analýzu externího okolí firmy, konkrétně společenského okolí. Měla by být zaměřena na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku, především na vývojové trendy, které pro firmu mohou představovat buď hrozby, nebo příležitosti [9].

Akronym SLEPT označuje pět oblastí okolí firmy, kterým by firma měla věnovat pozornost:

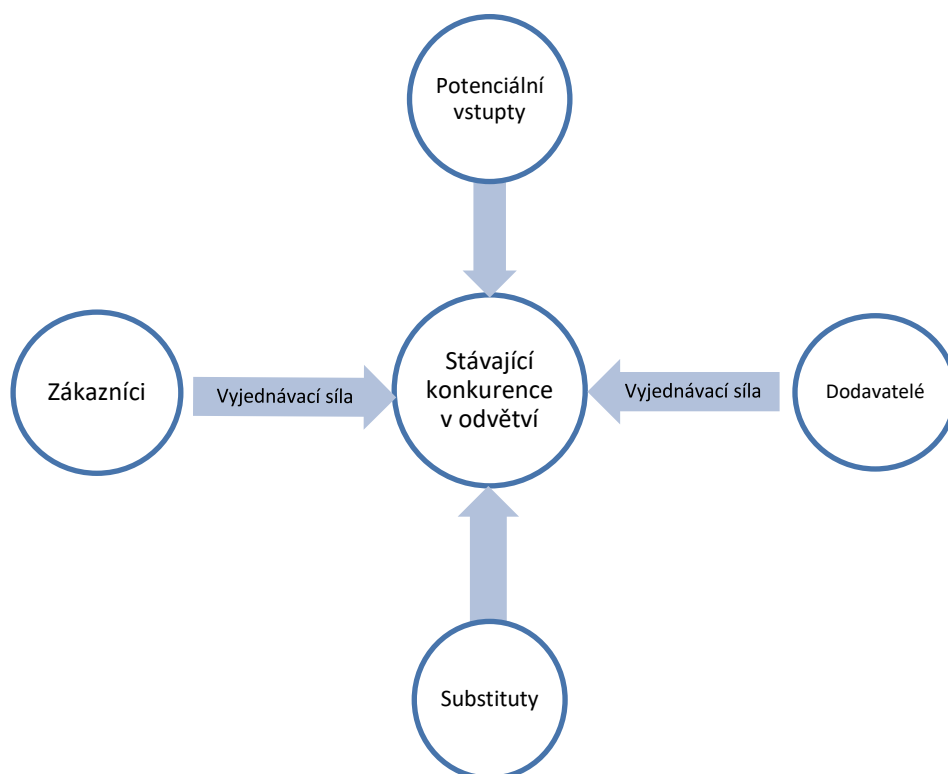
- Social – společenské a demografické faktory
- Legal – právní faktory
- Economic – ekonomické faktory
- Political – politické faktory
- Technological – technologické faktory [9]

1.2.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Jedná se o analýzu oborového okolí podniku. Slouží ke zmapování tzv. konkurenční pozice firmy v odvětví a je dobře využitelná i pro analýzu marketingu. Vychází z předpokladu, že strategická konkurenční pozice firmy působící v určitém odvětví je určována působením pěti sil a marketing může tyto síly ovlivňovat [9].

Michael Porter stanovil pět konkurenčních sil, které určují ziskovost v odvětví:

- Vstup nových konkurentů do odvětví
- Hrozba substitutů - alternativních výrobků a služeb založených na další technologii
- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Konkurence v odvětví [14]



Obr. 1: Porterův model, zdroj [14]

Základním cílem konkurenční strategie je ovlivnit tyto faktory ve prospěch naší společnosti [14].

1.2.3 McKinseyho 7S faktorů

Tento model není čistě strategický, jedná se spíše o způsob přemýšlení o rozvoji nebo přestavbě organizace. Název vychází ze sedmi faktorů, které McKinsey považoval za důležité v kontextu organizačního rozvoje [14].

McKinseyho 7 faktorů, které podmiňují úspěch či neúspěch firmy:

- Strategie – vychází z vize firmy a z konkrétního poslání firmy
- Struktura firmy – cílem je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí
- Spolupracovníci ve firmě – cílem je najít lidi, kteří povedou ke zvyšování výkonnosti firmy
- Schopnosti
- Styl řízení firmy

- Systémy
- Sdílené hodnoty – kultura [6]

1.2.4 SWOT analýza

Podstatou této analýzy je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí a interního prostředí. Lze ji využít i k sumarizaci závěrů strategické analýzy [9].

Název je odvozen od anglických názvů čtyř kvadrantů:

- S – strengths – silné stránky firmy
- W – weaknesses – slabiny firmy
- O – opportunities – příležitosti
- T – threats – hrozby [9]

O a T by měly být výsledky vnějších analýz, takže by měly být identifikovány ve SLEPT analýze a v Portrově analýze.

S a W by měly představovat faktory, které vyplývají z vnitřního prostředí firmy [9].

1.3 Základní ukazatele finanční analýzy

Mezi hlavní ukazatele finanční výkonnosti založené na účetních datech patří především ukazatele rentability, zadluženost, likvidity a cash flow. Většina ukazatelů je založena na účetních údajích a neberou v úvahu riziko, inflaci nebo časovou hodnotu peněz [5].

1.3.1 Ukazatele rentability

Měřítkem míry zisku. Jedná se o relativní ukazatele, je možné je použít pro srovnání v čase i pro mezipodnikové srovnání [5].

Samotné však nejsou měřítkem úspěšnosti podniku, ale je nutné je porovnat s náklady obětované příležitosti. Hodnoty neobsahují riziko podnikání ani riziko vyplývající z používání cizího kapitálu [7].

V čitateli může být zisk vyjádřen v různých podobách, podle toho, co má být srovnáváno nebo pro koho jsou výsledky určeny [5].

Mezi nejčastější patří zisk po zdanění (EAT), zisk před zdaněním (EBT) a zisk před úroky a zdaněním (EBIT) [7].

Zisk po zdanění - EAT

Nejdůležitější z pohledu vlastníka. Jedná se o zisk po zdanění, který je určen k rozdělení. Způsob rozdělení může mít vliv na budoucí hodnotu podniku a na míru uspokojení vlastníků [7].

Zisk před zdaněním – EBT

Kategorie zisku zahrnující daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Použití tohoto ukazatele je vhodné ke srovnání výkonnosti mezi jednotlivými obdobími nebo mezi podniky ze zemí s různým zdaněním [7].

Zisk před úroky a zdaněním – EBIT

Tento ukazatel soustřeďuje pozornost na růst tržeb a řízení nákladů. Měří pouze provozní výkonnost, neovlivňuje jej způsob financování a daně [7].

Platí [7]:

Zisk po zdanění (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období

+ daň z příjmu za běžnou činnost

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

= Zisk před zdaněním (EBT)

+ nákladové úroky

= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)

+ odpisy

= Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)

Rentabilita tržeb – ROS

Vyjadřuje ziskovou marži podniku. Ve vývoji by měl vykazovat stoupající tendenci. Za výsledek hospodaření se nejčastěji dosazuje zisk po zdanění (EAT) nebo EBIT. Pro srovnání ziskové marže mezi podniky je doporučován EBIT, aby hodnocení nebylo

ovlivněno různou kapitálovou strukturou a v případě podniků z různých zemí i odlišnou mírou zdanění [7].

$$ROS = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita aktiv – ROA

Ukazatel měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Ukazatelem produkce zisku využitím majetku podniku nezávisle na tom, z jakých zdrojů byl majetek pořízen [7].

$$ROA = \frac{\text{EAT} + \text{"zdaněné" úroky}}{\text{Aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Pomocí tohoto ukazatele vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Počítá ziskovost z účetní hodnoty vlastního kapitálu, lze jej použít pouze na úrovni celého podniku. Výsledek by se měl pohybovat nad úrovní alternativního nákladu na kapitál [7].

Zvyšování podílu cizího kapitálu se může projevit jako růst ROE, ale výsledná hodnota v sobě neobsahuje riziko plynoucí ze zvýšené zadluženosti [7].

$$ROE = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

1.3.2 Analýza zadluženosti

Ukazatelé slouží jako indikátory rizika, které podnik podstupuje při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu. Určitá výše zadlužení je obvykle pro podnik užitečná a nemusí se jednat o negativní jev. Podnik by měl usilovat o finanční strukturu s minimálními náklady na kapitál a odpovídající struktuře majetku. Finanční struktura by měla pozitivně ovlivňovat rentabilitu a současně neohrožovat likviditu podniku [7].

Celková zadluženost

Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 – 60 %. Závisí však na odvětví, ve kterém společnost podniká [7].

Obecně platí, že čím vyšší hodnota, tím vyšší riziko pro věřitele. Je však nutné posuzovat s celkovou výnosností podniku [13].

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel vyjadřuje poměr, v němž jsou aktiva společnosti financována vlastním kapitálem. Společně s ukazatelem celková zadluženost by měl dohromady dávat 100 % [13].

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}}$$

Úrokové krytí

Charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Doporučené hodnoty ukazatele jsou vyšší než 5. Pokud má ukazatel hodnotu 1, znamená to, že podnik je schopen platit úroky, ale čistý zisk se rovná nule [7].

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

1.3.3 Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatelé likvidity poměřují to, čím je možno platit (čítatel) s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Do čitatele do-
sazujeme majetkové složky s různou dobou likvidnosti. Nejlikvidnější jsou peníze v hotovosti a na běžných účtech a nejméně likvidní dlouhodobý majetek, proto se do těchto ukazatelů nepoužívá [7].

Pokud je příliš mnoho prostředků umrtveno v zásobách, pohledávkách a krátkodobém finančním majetku, je výnosnost podniku snižována. Vysoká likvidita a velký čistý pracovní kapitál může tedy snižovat rentabilitu podnikání [7].

Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně)

Tento ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Kolikrát je tedy schopen podnik uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost. Hodnota ukazatele by měla nabývat hodnot 1,5 – 2,5. Pokud by byl ukazatel 1, teda při rovnosti oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů, pak by podniková likvidita byla značně riziková [7].

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně)

Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1 – 1,5 [7].

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatel okamžité likvidity (likvidita I. stupně)

Tento ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využití finančních prostředků s dopadem do rentability podniku [7].

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Podíl pracovního kapitálu na oběžných aktivech

Charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. Ukazatel by měl dosahovat 30 – 50 % [7].

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé cizí zdroje}}{\text{Oběžná aktiva}}$$

1.3.4 Řízení aktiv

Měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Vysoký obrat majetku přispívá k rentabilitě podnikání [7].

Ukazatele obratu mají dvě formy – obrat a doba obratu. V případě obratu se měří, kolikrát za rok se daná položka využije při podnikání, u doby obratu se měří počet dní, za které se položka obrátí [7].

Obrat aktiv

Minimální doporučená hodnota ukazatele je 1, hodnota je však ovlivněna odvětvím. Nízká hodnota ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. Čím vyšší je obrat aktiv, tím lépe. Nízká hodnota však může znamenat také, že podnik investuje do budoucna a tyto investice zatím nepřinášejí efekt [7].

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Doba obratu zásob

Udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tj. doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zboží formy znovu do peněžní formy. Pro posouzení je rozhodující jeho vývoj v časové řadě [7].

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Doba obratu (splatnosti) pohledávek

Doba existence kapitálu ve formě pohledávek. Vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých

odběratelů. Hodnota se srovnává s dobou splatnosti faktur a odvětvových průměrem. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady [7].

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Doba obratu závazků

Doba od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek [7].

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

1.4 Benchmarking

U zrodu systematického nasazení benchmarkingu stála firma Xerox, podle které se jedná o nepřetržitý proces měření výrobků, služeb a praktik těmi, kteří jsou uznáni jako konkurenti nebo vedoucí firmy v odvětví. V současnosti se však jedná o definici nedokonalou, protože benchmarking chápeme jako porovnání za cílem vlastního zlepšení [8].

Benchmarking můžeme chápat jako proces srovnávání produktů, služeb a postupů vůči konkurentům nebo firmám považovaným za lídry trhu [5].

Jedná se o soustavný, systematický proces, který se zaměřuje na porovnávání vlastního podniku se špičkovými světovými firmami. Zároveň je to účinný nástroj k získávání nových poznatků nutných pro efektivní řízení rozvoje podniku s cílem získání a udržení konkurenceschopnosti. Benchmarking usiluje o co nejrychlejší reakce na změny u konkurence, ale i o operativní zavádění na trh [4].

Hlavním záměrem je stanovení cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat proces zlepšování. Konečné důsledky benchmarkingu se mohou odrazit např.:

- v lepším rozhodování založeném na lepších informacích

- ve stanovení náročnějších cílů
- ve zvýšené spokojenosti zákazníků
- v urychlení procesu změny
- v úsporách nákladů
- v porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy [5]

1.4.1 Základní přístupy k benchmarkingu

Existují 2 rozdílné přístupy – výkonový a procesní benchmarking.

Výkonový benchmarking se zaměřuje na výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek. Hodnotí se především technické parametry, včetně kvality a produktivity. Bývá prováděn většinou externími poradenskými organizacemi a výsledky jsou poskytovány zájemcům za úplatu [4].

Procesní benchmarking měří individuální výkonnosti procesu a jeho funkčnost oproti konkurenčním organizacím. Hledá nejlepší praktik v provádění jednotlivých procesů. Vyžaduje vytipování vhodných partnerů a navázání spolupráce s nimi. Je východiskem efektivního zvyšování výkonnosti interních procesů podniku jako základního předpokladu konkurenceschopnosti [4].

1.4.2 Členění benchmarkingu

Podle předmětu zkoumání [8]:

- benchmarking konkurenční* – předmětem zájmu je výkonnost přímých konkurentů na trhu, uplatňován mezi různými výrobci stejných produktů nebo poskytovateli srovnatelných služeb. Jde patrně o nejnáročnější druh benchmarkingu, který vyžaduje značnou důvěru všech zúčastněných organizací. Výsledkem je srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti.
- benchmarking funkcionální* – srovnáváno několik nebo i jediná funkce určitých organizací, např. porovnání bezpečnostních garancí v leteckém provozu
- benchmarking procesní (generický)* – porovnání a měření u konkrétního procesu organizace. Vedené vůči jakékoliv vhodné organizaci, která podobné procesy zabezpečuje, i když nejde o přímého konkurenta.

Podle toho, kde je benchmarking uskutečňován [8]:

- a) *interní* – v rámci jedné organizace mezi organizačními jednotkami, které zabezpečují stejné nebo podobné procesy. Provádí se ve větších firmách. Předpokladem je vysoká komunikace uvnitř organizace.
- b) *externí* – partnerem pro srovnávání a měření je jiná organizace

1.4.3 Proces benchmarkingu a jeho etapy

Při zavádění benchmarkingu můžeme postupovat dvěma způsoby. Pomocí benchmarkingového indexu, kdy se zabezpečí účast co největšího počtu podniků a formou dotazníků se získají informace o své vlastní pozici podle jednotlivých kritérií.

Náročnější formou je pak implementace metody benchmarkingu na podnikové úrovni, kdy se proces člení do pěti etap. Činnosti v jednotlivých etapách jsou však značně provázány [4].

1. Etapa – Rozhodnutí, co podrobíme zkoumání

Můžeme rozdělit na dvě hlediska zkoumání:

- interní – zaměřeno výkonnost a srovnávání vnitřních organizačních jednotek firmy
- externí – zaměřeno na očekávání zákazníků

Dále máme dvě možnosti postupu:

- zkoumání celé firmy
- zkoumání vybraných částí firmy [4]

Pro zkoumané oblasti je nutné určit hlavní výkonnostní faktory a ukazatele pro jejich měření [4].

2. Etapa – Určení partnerů pro benchmarking

Za partnery vybíráme firmy, které ve zkoumaných oblastech uznáváme jako světovou špičku, případně nejvýznamnější přímé konkurenty.

Hlavním problémem při vybírání partnerů je navázání „otevřených“ vztahů s konkurencí. Proto tento proces vyžaduje zkušené vyjednavče se znalostí daného oboru [4].

Benchmarking podléhá světově uznávanému Kodexu vedení benchmarkingu a je nutno jej chápat jako legální, systematický, veřejný a etický proces, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti. Hlavní zásadou je adekvátní výměna informací. Firma by neměla vyžadovat takové informace, které sama nechce poskytnout [4].

3. Etapa – Shromáždění informací

Pro efektivní práci s informacemi je dobré předem implementovat marketingový informační systém. Důležité je také vytvoření podnikového klimatu, v němž si všichni předávají informace. V případě dohody s benchmarkingovými partnery je nutno zpracovat příslušné dotazníky. Partner dostane jeden s našimi daty a další k vyplnění. Poté je nutno zpracovat databázi získaných informací a ověřit je [4].

4. Etapa – Analýza informací. Formulace výsledků srovnávání a možnosti zlepšení

Tato etapa obsahuje několik dílčích postupových kroků:

- 1) *třídění a organizace informací* – roztřídění informací pomocí informačního systému dle zkoumaných oblastí, hlavních výkonnostních faktorů a ukazatelů
- 2) *kvalitativní kontrola informací* – zkontrolujeme informační zdroje, hledáme odchylky a provedeme opravy
- 3) *zahrnutí vlivu nesrovnatelných faktorů* – jedná se o okolnosti a vlivy, které dělají srovnání neobjektivní, např. národní rozdíly jako jsou daně a sociální zabezpečení, rozdíly v náklady na mzdy nebo nájemné, rozdíly v tržních či provozních podmínkách

Tyto faktory je třeba specifikovat a upravit výkonnostní ukazatele

- 4) *zjištění výkonnostních rozdílů a jejich příčin* – hlavní krok analytické etapy
- 5) *zpracování závěrečné zprávy* – zúčastní se celý tým, který provede interní oponenturu

Zpráva obsahuje časový a věcný průběh projektu, dokumentaci analýzy, zjištěné rozdíly ve výkonnosti a určení příčin a vytipování oblastí, které by se měly zlepšit

- 6) *zpracování analýz „vyrábět nebo koupit“* – ne vždy se všechny procesy musí rozvíjet, protože efektivnější je koupit některé části na trhu [4]

5. Etapa – Realizace změn formou strategických operací – programů a projektů

Doporučené změny ve zprávě slouží pro vedení jako podklad při aktualizaci strategie firmy na další období. Pokud jsou změny efektivní, zapracuje je vedení do strategického plánu pro realizaci [4].

1.5 Přístupy k hodnocení výkonnosti

Tato kapitola popisuje nejznámější způsoby měření výkonnosti, jejich zavedení, oblasti, které řeší a výhody.

1.5.1 Balanced Scorecard (BSC)

V překladu můžeme metodu BSC chápat jako systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku [2].

Jedná se o jeden z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti, který se orientuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasažení do celého systému řízení firemní výkonnosti [1].

Důvodem výběru konceptu je jeho strategické pojetí výkonnosti a současně jeho zaměření na hodnototvorné procesy, jejichž úspěšné řízení vede k pozitivnímu vlivu na zákaznická a finanční měřítka výkonnosti. Nejdůležitější vlastností konceptu BSC je zařizování podnikových procesů a jejich úspěšného řízení do základních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku [5].

BSC si klade za úkol přetransformovat vize a strategie do konkrétních cílů, ukazatelů, úkolů a opatření, které zajistí jejich realizaci v oblasti operativního řízení [4].

Koncepce BSC přinesla změnu, kterou bylo rozšíření a propojení měření výkonnosti podniku z pouze finančních (hodnotových) ukazatelů na měřítka i z dalších oblastí, zejména perspektiv činnosti podniku [2].

Metoda BSC byla vyvinuta profesory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Představena byla poprvé na Harvardské univerzitě v roce 1992 [5].

Výchozí pozici pro vytvoření BSC si však Kaplan vybudoval již v roce 1987, kdy spolu s M. Johnsonem publikoval knihu *Relevance Lost* s podtitulem *Rise and Fall of Management* (Ztráta významnosti: Růst a pád manažerského účetnictví), kde podrobili kritice systémy měření výkonnosti podnikových manažerů založené na pyramidovém roz-

kladu rentabilitních měřítek. Původní myšlenka BSC byla sledovat takové parametry výkonnosti podniku, které toho vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než nabízí souhrnná hodnota rentability [1].

Sami autoři Kaplan a Norton charakterizují BSC jako strategický manažerský systém, který podniky používají především:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se [5]

Východiskem je podle autorů Kaplana a Nortona vypracování strategie, kdy by se měly firmy zaměřit na 3 otázky:

1. V čem podnikáme a proč?

Důležité je vyjasnění vlastního poslání, hodnot a vize. Toto prohlášení je základem pro formulování a realizaci strategie.

2. Jaké jsou klíčové otázky?

Při této otázce je důležité provedení strategických analýz, kdy se zkoumá vnější a vnitřní prostředí společnosti.

3. Jak se můžeme nejlépe prosazovat v konkurenci?

Zde je důležité zaměřit se na vytváření hodnoty pro zákazníky a odlišení od konkurence, vybrat klíčové procesy, které se liší od konkurence [10]

Cíle a měřítko vycházející z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv, které prostřednictvím odpovědi na čtyři základní otázky umožní celistvě a vyváženě zhodnotit podnikovou výkonnost [1].

- **Finanční perspektiva**, jejíž základní otázkou je: „Jak bychom se měli jevit našim akcionářům, abychom byli finančně úspěšní?“ [1]

Zde se používají tradiční finanční ukazatele pro dokumentování ekonomického úspěchu minulých období. Zejména se klade důraz na ukazatele rentability a likvidity [4].

- **Zákaznická perspektiva**, jejíž základní otázkou je: „Jak bychom se měli jevit našim zákazníkům, abychom dosáhli naší vize?“ [1]

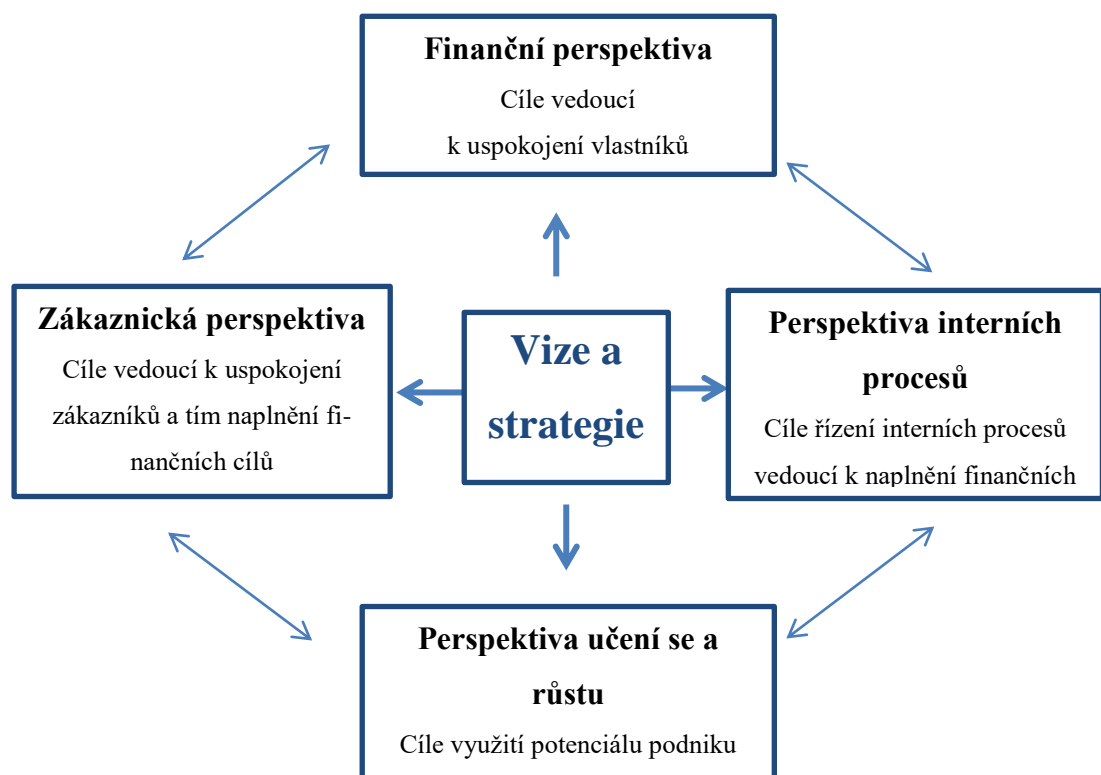
Zde jsou identifikovány zákaznické a tržní systémy, které jsou pro podnik důležité. Poté je možné stanovit ukazatele pro spokojenost zákazníků a pro podíly na trhu [4].

- **Perspektiva interních procesů**, která hledá odpověď na otázku: „Ve kterých podnikových procesech musíme vynikat, abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky?“ [1]

Cílem je identifikace kritických procesů pomocí dvou faktorů, a to potřeby zákazníků a očekávání vlastníků podílů [4].

- **Perspektiva učení a růstu** (rozvoje), ve které hledáme odpověď na otázku: „Jak budeme udržovat naši schopnost změn a zlepšení, abychom dosáhli naší vize?“ [1]

Jedná se o vývoj ve třech oblastech podniku, kterými jsou lidé, systémy a podnikové kultury. Je třeba dbát na to, aby učení a růst těchto tří prvků bylo navzájem provázáno [4].



Obr. 2: Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku, zdroj [7]

Efekty zavedení BSC

- Umožňuje pravidelnou kontrolu plnění strategických cílů pomocí kontroly plnění výkonových ukazatelů prováděcích plánů

- Poskytne přehled o reálné výkonnosti všech interních procesů podniku, což umožní efektivní řízení zvyšování výkonnosti procesů včetně hodnocení skutečně dosažené efektivnosti investic
- Umožní efektivní komunikaci všech organizačních jednotek podniku při realizaci strategie a realizuje zpětnou vazbu pro možnost přizpůsobení cílů
- Soustřeďuje pozornost managementu i ostatních pracovníků na plnění strategie [4]

Bariéry zavedení BSC

- Implementace BSC není jednoduchou záležitostí
- V podnicích není soustavně prováděn benchmarking a chybí hlubší znalost konkurence a trhu, dále nejsou vytvářeny marketingové informační systémy
- Strategické cíle firmy jsou formulovány příliš obecně a pouze kvalitativně a nejsou zaměřeny na hlavní faktory úspěchu
- Investice jsou vynakládány bez vazby na strategii podle uvážení managementu
- Strategie není komunikována v rámci celého podniku a chybí motivace pracovníků pro její plnění [4]

1.5.2 EFQM Model Excellence

Jedná se o Evropský model podnikatelské úspěšnosti, které se inspiroval modelem BSC. Vzešel z iniciativy čtrnácti špičkových západoevropských firem, které založily Evropskou nadaci pro řízení jakosti (EFQM) s cílem zlepšit postavení evropských podniků v globální konkurenci [4]. Model měl zachovat konkurenční schopnost evropských organizací s podporou filozofie TQM [19].

Tento model má odhalit slabá místa firmy a upozornit na její slabé stránky [4].

Oficiální název modelu je The EFQM EXCELLENCE MODEL a je zároveň registrovanou značkou [8].

Jeho poslední verze byla aktualizována v r. 2012 a zásluhou České společnosti pro jakost byla vůbec poprvé oficiálně vydána i jeho česká mutace [19].

Model EFQM patří ke komplexním konceptům zabývajícím se výkonností podniku a jeho činnostmi. Důležitým kritériem je zaměření na podnikové procesy, jejichž úspěšné řízení vede k dosahování dobrých výsledků. Evropská nadace pro kvalitu označuje tento

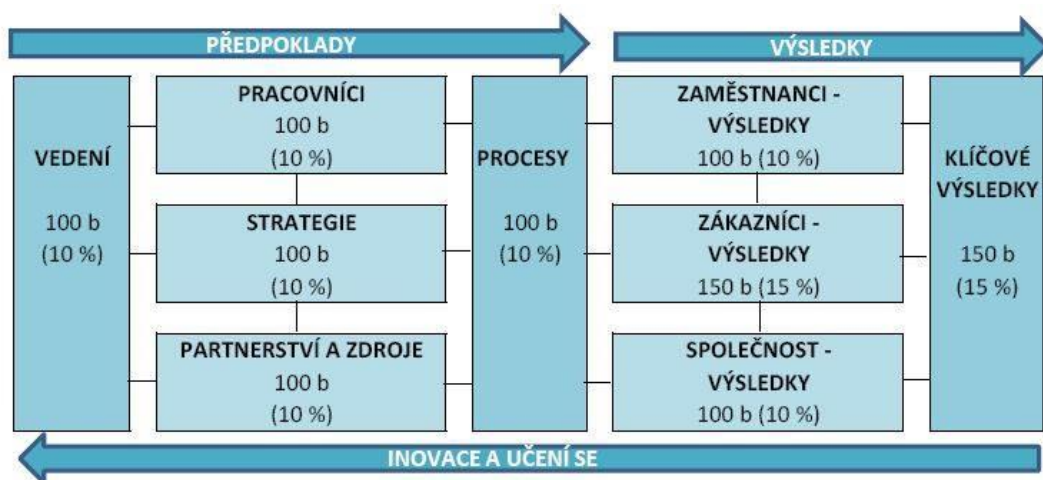
model jako hodnotící nástroj, díky kterému můžeme získat ucelený pohled na výkonnost organizace bez ohledu na její velikost či odvětví [5].

Logika modelu je velmi jednoduchá – k tomu, aby organizace dosahovala nadprůměrných klíčových výsledků výkonnosti, je potřebné mít velmi spokojené a loajální zákazníky, zaměstnance i zástupce zainteresovaných stran. Tyto efekty se však dostaví pouze v případech, kdy organizace díky svým procesům jsou schopny poskytovat dostatečně atraktivní výrobky a služby [19].

Tento model tvoří 9 hlavních kritérií a 32 dílčích kritérií. Prvním pět se týká předpokladů pro to, aby firma byla dobrá, a další čtyři hodnotí firmu z hlediska toho, čeho firma dosáhla, tedy výsledků. Každé kritérium má přidělenou váhu v procentech [4].

Hlavní kritéria modelu [8]:

1. *Vedení*: Dobří vedoucí rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize, jsou schopni změnit směřování organizace a inspirují ostatní k následování.
2. *Politika a strategie*: Excelentní organizace uplatňují svou misi a vizi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na zainteresované strany za podpory vhodné politiky, plánů, cílů a procesů.
3. *Lidé*: Organizace řídí, rozvíjejí a uvolňují celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace.
4. *Partnerství a zdroje*: Organizace plánuje a řídí externí partnerské vztahy a také interní zdroje v zájmu podpory politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů.
5. *Procesy*: Navrhování, řízení a zlepšování procesů tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.
6. *Výsledky vzhledem k zákazníkům*: Systematické a komplexní měření a dosažení vynikajících výsledků s ohledem na zákazníky.
7. *Výsledky vzhledem k zaměstnancům*: Čeho organizace dosahuje ve vztahu ke svým zaměstnancům.
8. *Výsledky vzhledem ke společnosti*: Čeho organizace dosahuje ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě.
9. *Klíčové výsledky výkonnosti*: Dosažení výsledků s ohledem na plánovanou výkonnost.



Obr. 3: EFQM Model Excellence, zdroj [8]

Samotná logika vychází z předpokladu, že vynikající výsledky může organizace dosáhnout pouze za předpokladu maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí [5].

Při používání modelu EFQM je uplatňováno **sebehodnocení** podniku ve všech oblastech její činnosti. Princip sebehodnocení spočívá v pravidelném a opakovaném přezkoumávání systému řízení podle přesně stanoveného postupu a kritérií. Jedná se tedy o důkladné, soustavné a pravidelné přezkoumávání činností a výsledků organizace. Cílem sebehodnocení by mělo být:

- Poskytnutí uceleného obrazu současného stavu organizace
- Umožnění organizaci rozpoznání silných a slabých stránek a oblastí pro zlepšování
- Získání fakt a informací pro formulování akčních plánů
- Získání fakt a informací k provádění benchmarkingu
- Poskytnutí příležitosti učit se
- Zlepšování organizace [5]

Sebehodnotící zpráva pak podléhá další úrovni hodnocení týmem odborných expertů.

Pro dobré hodnocení je nutno dosáhnout alespoň 400 – 500 bodů z 1000 [4].

1.5.3 Model Start a Start Plus

Jedná se o modely, které vznikly na základě pozitivních přínosů modelu EFQM. Tyto modely jsou podstatně méně náročné na finance i čas a umožní tak firmám vyzkoušet model EFQM v praxi. Programy vytvořila Rada kvality a umožňuje tak i menším firmám zapojení do Národní ceny kvality ČR a zvýšit tak jejich konkurenceschopnost. Tyto programy jsou určené především firmám, které mají zájem překročit hranice norm ISO, dát se cestou TQM, neboli totálního managementu kvality. Účast v programech jim pomůže inovovat systém řízení a obstát v konkurenčním boji. Pro oba programy jsou vydané příručky, které obsahují informace k programu, dotazník a návod na sestavení. Novinkou roku 2014 je program START Europe, který je určen jak pro organizace veřejné správy, tak podnikatelské subjekty. Tento program je založen na úspěšném sebehodnocení a realizaci projektů [11].

Model START

Tento model je určen pro organizace, které chtějí začít se systematickým zlepšováním, ale i pro organizace, které mají zkušenosti s aplikací normy ISO 9001 a chtějí efektivněji využít této normy. Základem modelu je sebehodnocení dle přístupu EFQM, které se provádí pomocí dotazníkového šetření [11].

Dotazník obsahuje devět částí shodných s devíti kritérii modelu EFQM. Celkem se skládá z 50 otázek a bodového ohodnocení každé z nich. U každé otázky jsou na výběr čtyři možnosti – zcela dosaženo, podstatný krok, určitý pokrok a dosud nezahájeno. Každé možnosti je pak přiděleno procentní ohodnocení. Na konci dotazníku se veškeré body sečtou a zjistí se celkový stav hodnocení. Tyto otázky napomůžou manažerům při určování, kde má jejich úsilí o zlepšování největší dopad. Vyplnění dotazníku přinese firmě informaci o jejích silných stránkách a příležitostech ke zlepšování i o celkovém profilu organizace [12].

Realizaci provádí Sdružení pro oceňování kvality, které zašle dotazníky a sjedná postup posuzování. V případě, že posuzování dopadne pozitivně, získá firma ocenění za zapojení do programů Národní ceny kvality a diplom „PERSPEKTIVNÍ FIRMA“ s platností na 3 roky. Následně se může přihlásit do dalších programů Národní ceny kvality, např. START Plus [11].

Model START Plus

Tento model je vhodný pro firmy, které jsou dobře řízeny nebo držitelem certifikátu ISO 9001. Opět je zde realizováno sebehodnocení formou dotazníků. Je však vyžadováno sepsání náročnější sebehodnotící zprávy. U každé otázky je nutná odpověď a není zde výběr z jednotlivých možností. Jednotlivé odpovědi jsou pak posuzovány z více pohledů. U části předpoklady jsou to přístup, aplikace, měření a zlepšování. U části výsledky je nutno sledovat trendy a cíle [11].

2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI ČEGAN s.r.o.

Druhá – analytická – část této práce se zaměřuje přímo na společnost, konkrétně na strojírenskou společnost Čegan s.r.o. Nejprve představuje společnost, popisuje její strategii, historii, analýzu vnitřního a vnějšího okolí společnosti a základní finanční analýzu. Tyto analýzy jsou následně shrnuty do SWOT analýzy, která vymezuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby.

2.1 Základní popis společnosti

Společnost Čegan s.r.o. působí na našem trhu od roku 1991 a sídlí ve Šlapanicích. Mezi její hlavní činnosti patří [15]:

- výroba stavebního kování a výrobků z nerezové oceli a plastu pod značkou Holar s certifikátem kvality ISO 9000:2009
- vstřikování termoplastů, výroba výlisků z plastu v systému jakosti ISO/TS 16949
- výroba systému šterkové stabilizace Bera Gravel Fix
- třídění dílů pro automobilový průmysl – sorting, opravy a montáže dílů
- skladovací a logistické služby
- provozování komerční spisovny

Společnost Čegan s.r.o. vynalezla drenážní element, který zahrnuje nosný prvek. Tento vynález má společnost patentovaný Úřadem průmyslového vlastnictví.

Společnost je držitelem certifikátu jakosti ISO 9000:2001 pro výrobu a zpracování nerezové oceli a ISO/TS 16949 pro zpracování termoplastů. Dále je členem Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených a zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením a je poskytovatelem tzv. náhradního plnění. Také se společnost umístila na 2. místě v soutěži Firma roku 2015 vyhlašované Hospodářskými novinami a společností Vodafone Czech republic [18].

2.2 Historie společnosti

Historie společnosti a její důležité milníky jsou uvedeny v následující tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Historie společnosti Čegan

1990	Zahájení podnikatelské činnosti jednatele jako FO
1991	Otevřena prodejna stavebnin ve Šlapanicích
1994	Zahájena výroba plastových klik HOLAR
1996	Zahájen provoz exportního střediska ve Chvalovicích
1997	Zahájen provoz lisovny termoplastů
1999	Zahájena výroba nerezového kování
1999	Certifikace dle normy ISO 9001
2000	Vybudována výrobní hala pro lisovnu termoplastů
2002	Zaměstnávání zdravotně postižených a poskytování náhradního plnění
2005	Certifikace dle normy ISO TS 16949 pro automobilový průmysl
2006	Otevřeno středisko služeb pro průmysl v Náměšti nad Oslavou
2008	Ocenění MPO a AZPP ČR za přínos v oblasti integrace občanů
2009	Vybudována fotovoltaická elektrárna ve Šlapanicích
2009	Zahájena výroba produktů BERA
2010	Otevřen Mistr Tvarožná
2011	Prodán provoz Stavebniny, otevřen Mistr Šlapanice, nová budova skladu
2012	Rekordní prodej exportu BERA BV
2013	Nová budova výzkumného střediska
2015	Nová výrobní hala, nový výrobní stroj ENGEL 600 t

Zdroj: vlastní zpracování dle [16]

2.3 Analýza firmy a okolí

2.3.1 SLEPT analýza

Tato analýza se věnuje 5 oblastem z externího okolí společnosti.

Sociální a společenské faktory

Obyvatelstvo stárne a ubývá kvalifikovaná pracovní síla. Je málo mladých lidí, kteří jsou vyučeni v oboru. Současně lidé zvyšují životní úroveň a s tím i svoje nároky a požadují více peněz.

Společnost velmi dbá na spokojeného zákazníka. Dbá na budování důvěry a dlouholetých vztahů se zákazníky. Vše je založeno na zrychlování a zkvalitňování poskytovaných služeb. Klíčovou skupinou zákazníků jsou především drobní zákazníci a automobilové či jiné strojírenské firmy.

Dále je kladen velký důraz na ekologii, jakož i na rostoucí tlak na ekologickou výrobu i likvidaci a recyklaci.

Legislativní a právní faktory

Jedná se o společnost s ručením omezeným, takže se řídí zejména zákonem o obchodních korporacích. Vede podvojně účetnictví a řídí se zákonem o účetnictví a směrnicemi. Společnost je plátce DPH, řídí se tedy zákonem o DPH a dále zákonem o dani z příjmu.

Mnohé legislativní změny, zejména zvyšující se požadavky v oblasti účetnictví mají na chod společnosti negativní dopad. Příkladem může Kontrolní hlášení k DPH zavedené od roku 2016. Tyto novinky zavedený proces pouze zesložitují a zvyšují náklady na zavedení nových systémů.

Dále do legislativních faktorů patří protikorupční a antimonopolní opatření, zákonné normy, ochrana spotřebitele nebo např. hygienické předpisy. Samozřejmostí je dodržování BOZP, kdy jsou zaměstnanci pravidelně školeni.

Ekonomické faktory

Tyto faktory velmi ovlivňují finanční situaci podniku. Chod firmy, prodej a nákup produktů ovlivňuje celá řada ekonomických faktorů. Mezi nejzásadnější zejména při obchodování s ostatními zeměmi je kurz koruny vůči jiným měnám, který může zá-

sadně ovlivnit cenu exportu nebo importu. Dále obchody, zejména dopravu, ovlivňuje cena ropy a pohonných hmot.

Mezi další ekonomické faktory ovlivňující finance společnosti spadá inflace, clo, úrokové sazby, daňová zatížení, či výše DPH. Dopad na společnost má i neustálé zvyšování minimální mzdy, protože to vede ke zvyšování mezd zaměstnanců a tím zvýšení mzdových nákladů.

Politické faktory

Pro společnost je důležitý politický vývoj v zemi, který má často dopad i na jiné oblasti, zejména pak na ekonomické faktory. Změny ve vládě mohou znamenat vyšší nebo nižší podporu malých a středních firem, popř. exportu. Mohou se změnit podmínky pro čerpání dotací. Vláda může uzákonit změny v daních či pojistném zaměstnanců, čímž se můžou zvýšit náklady. V České republice můžeme vládu označit za poměrně stabilní.

Technologické faktory

V současné době je vývoj technologií stále rychlejší, a jelikož se jedná o výrobní firmu, tak je pro ni důležitá moderní vybavenost, která klade důraz na precizní a rychlejší výrobu a zároveň na bezpečnost lidí při práci. Stroje a výrobní linky jsou pravidelně kontrolovány podle technologických předpisů.

Firma má poměrně dost zaměstnanců i vyrábí několik druhů výrobků, takže je nutností propracovaný skladový a účetní systém.

2.3.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Jedná se o faktory, které ovlivňují vyjednávací schopnosti společnosti. V našem případě působí následovně:

Konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví je velmi vysoká a silně ovlivňuje trh v ČR i v zahraničí. Konkurenty v oblasti lisování a výrobků z plastů jsou lisovny plastů v ČR i v Evropě. Na místním trhu se jedná např. o tyto společnosti: Maplast CZ, K&S, Lisovna plastů Velké Meziříčí, LPS Automotive nebo Plasty-ko.

Trh v odvětví lisování plastů je velmi dobře pokryt a je nasycen, což klade vysoké nároky na konkurenceschopnost. Je nutné sledovat konkurenci a zlepšovat pozici vůči ní, nejlépe vhodnou sebe prezentací s důrazem na spojení silné vlastnické struktury i s výrobními a prodejními areály ve Šlapanicích, Tvarožné a Náměšti nad Oslavou a také individuálním přístupem k zákazníkovi.

Vyjednávací síla zákazníků

Cílem společnosti je spokojený zákazník, což vyplývá i z vize a strategie společnosti. Neustále se pracuje na zvyšování důvěry a budování dobrých a dlouholetých vztahů se zákazníky.

Společnost Čegan rozděluje své zákazníky v rámci lisovny plastů do více skupin:

- Koncoví spotřebitelé – odebírají netechnické výlisky a spotřební zboží
- Maloobchod – odebírají netechnické výlisky a spotřební zboží
- Zákazníci z automobilového průmyslu, kde dodávají díly pro další zpracování
- Finální výroba pro Bera Outdoor Living (Nizozemsko)

Vzhledem k nasycení trhu je vyjednávací síla zákazníků poměrně vysoká. Firmy se snaží maximálně vycházet vstříc a to vytváří silný tlak na ceny a kvalitu poskytovaných služeb. Lisovna plastů Čegan, se sice zaměřuje na velmi specifický obor, ale s ohledem na vysokou konkurenci prostředí to příliš nemá vliv. Z toho důvodu klade důraz na co nejvyšší kvalitu svých produktů i poskytovaných služeb, kterou zákazníci mezi konkurencí porovnávají a konkurenční výhodu staví na přidané hodnotě pro zákazníka. Lisovna také těží z dlouholetých zkušeností svých zaměstnanců a znalostí, kterými potenciální konkurenti přímo nedisponují.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost má řadu dodavatelů z ČR, ale i ze zahraničí. Vyjednávací síla dodavatelů je spíše nižší, protože dodavatelů s výrobním materiálem pro toto odvětví je na trhu dostatek a společnost si může z dodavatelských firem vybírat ty, které nabízí nejlépe vyhovující materiál, ale i platební a dodací podmínky. Mezi největší tuzemské dodavatele výrobního materiálu pro lisovnu plastů patří Polymer Institute Brno, spol. s r.o., Tesla Jihlava a.s., Lear Corporation Czech Republic, s.r.o., Lifocolor s.r.o. a Resinex Czech Re-

publik s.r.o. Největšími zahraničními dodavateli výrobního materiálu jsou např. MOBI Sp. Z o.o. (Polsko), ZKW Slovakia s.r.o.

Vstup nových konkurentů do odvětví

Hrozba vstupu nových konkurentů není pro společnost v oblasti lisování plastů příliš vysoká, neboť společnost působí na specifickém trhu s problematickým odbytem a na vstup do odvětví jsou vysoké investiční náklady. Vstup nového konkurenta by mohl být řízen jedině velkou nadnárodní společností, avšak podmínky pro založení výrobního podniku nejsou v ČR natolik atraktivní, aby padla volba zrovna na ČR.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů produkce lisovny plastů je na globálním trhu relativně vysoká. Dodávky pro automobilový průmysl jsou relativně specifické, ale jde o výrobu ve velkém, kdy se mnoha subjektům vyplatí uvažovat o výběrovém řízení pro automobilky. Jiná produkce – výlisky pro zahradnictví apod. nemají takovou přidanou hodnotu a nakupují se ve velkých objemech od Čínských distributorů. Pro eliminaci rizika substitutů se lisovna plastů zaměřuje na dodržování vysokého standardu kvality a zvažuje přechod na vysoce sofistikovanou a specializovanou produkci, se kterou si udrží konkurenční výhodu efektivněji než u jednotlivých výrobků, které lze levně dovážet z Číny.

2.3.3 McKinseyho 7S faktorů

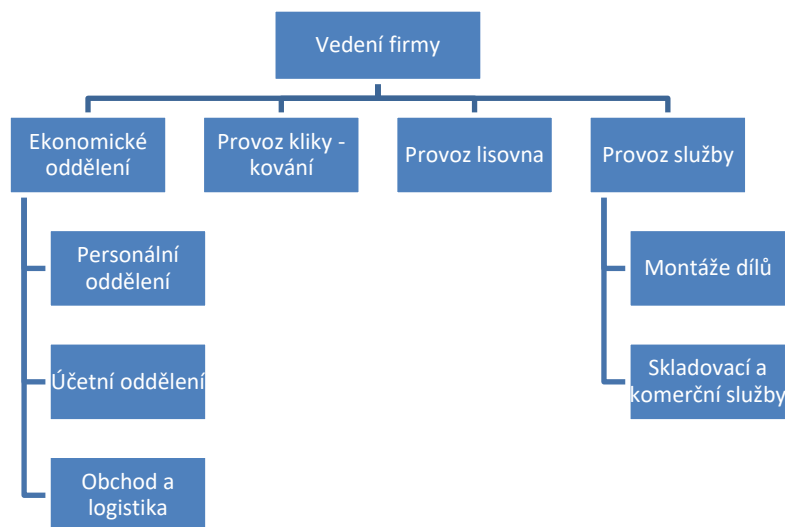
Jedná se o analýzu vnitřního okolí společnosti. V případě naší společnosti je následující.

Strategie

Za cíl organizace považuje udržení stávajících zákazníků a udržení pozice na trhu. Do budoucna by chtěli svoji pozici na trhu rozšiřovat a získat nové zákazníky. V tomto ohledu je důležitá spolupráce se silnými obchodními partnery a také sledování vývoje a trendů na trhu. Současným cílem je vybudování nové výrobní haly a rozšíření výroby. Současně firma klade důraz na snižování nákladů. Své zákazníky si chce udržet kvalitními produkty. Jejich heslem je, že pokud má být zákazník spokojený, musí dostat lepší výrobek nebo službu než očekával. Samozřejmostí je neustálé sledování konkurence.

Struktura

Vzhledem k tomu, že se jedná o organizaci, která má více provozů, jejich organizační struktura je liniiová.



Obr. 4: Organizační struktura společnosti, zdroj [17]

Organizace se zodpovídá jednotnému vedení, za které vystupuje majitel firmy, který je současně jednatelem a pak jmenovaný ředitel. Dále jsou v organizaci čtyři útvary, každý má svoji specializaci. Zaměstnanci jednotlivých útvarů jsou podřízeni vedoucímu provozu.

V rámci ekonomického oddělení je zde personální a účetní oddělení a dále oddělení obchodu a logistiky, které vyřizuje objednávky a řeší vhodné dodavatele.

Výhodou této struktury je jednoduchost a rozdělení odpovědnosti mezi jednotlivé provozy.

Spolupracovníci

Společnost si zakládá na týmové práci. Organizovanost firmy je založena na otevřeném a pružném systému, kde je kladen důraz na součinnost a informovanost. Mnoho zaměstnanců zde pracuje od založení firmy, takže jejich jednání je loajální s firmou. Pracovníci se mezi sebou znají řadu let a důvěřují si. Přátelské vztahy jsou podporovány společnými firemními akcemi.

Schopnosti

V případě managementu a zaměstnanců, kteří pracují v kanceláři, jsou požadovány spíše soft skills (měkké dovednosti), které jsou zaměřeny na práci s lidmi a tvůrčí myšlení.

U zaměstnanců, kteří pracují ve výrobě, jsou požadovány hard skills (tvrdé dovednosti), jako je obsluha strojů nebo manuální zručnost.

Společnost pro většinu pracovních míst nepožaduje speciální vyučení v oboru, postačí pouze základní nebo středoškolské vzdělání. Pouze pro některé specializované pozice je potřeba vyučení v oboru nebo řidičský průkaz. Slabší stránkou některých zaměstnanců je jazyková vybavenost. Pro tyto zaměstnance je však pravidelně pořádán jazykový kurz. Důležité u všech zaměstnanců je, aby byli pečliví, učenliví a nebránili se změnám.

Styl řízení

Ve společnosti převládá demokratický styl řízení, kdy vedoucí na pravidelných poradách dává podřízeným možnost se vyjádřit k daným tématům a přispět do diskuse, ale konečné rozhodnutí je na majiteli.

Systémy

Společnost využívá komplexní informační systém, který zahrnuje všechny podnikové agendy, mezi které můžeme zařadit účetnictví, mzdy, sklady, řízení výroby či marketing. Tento systém slouží jako podklad managementu pro sledování finančních ukazatelů. Dále organizace využívá software na spravování firemní pošty a má společný server, kde se ukládají všechny potřebné dokumenty a informace k chodu společnosti.

Sdílené hodnoty

Zaměstnanci pracují v soudržnosti s firmou a každý má ve firmě své postavení a svoji zodpovědnost. Důležité je vyhovět zákazníkům a působit na ně dobrým dojmem, aby měli důvod se vrátet. Firma také klade důraz na společenskou odpovědnost a snaží se být šetrná k životnímu prostředí.

2.4 Výpočet základních finančních ukazatelů

V této kapitole jsou vypočítány základní ukazatele finanční analýzy a výsledky jsou porovnány s doporučenými hodnotami těchto ukazatelů.

2.4.1 Ukazatele rentability

Tab. č. 2: Ukazatele rentability

	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb	6,16 %	5,95 %	4,92 %
Rentabilita aktiv	7,02 %	10,84 %	9,98 %
Rentabilita vlastního kapitálu	20,23 %	21,04 %	35,1 %

Zdroj: vlastní tvorba

Z *rentability tržeb* můžeme zaznamenat klesající tendenci. Ukazatel měří ziskovou marži a měl by dosahovat nejméně 6 %, což společnost splňuje pouze v roce 2013. V roce 2015 je zaznamenáváme snížení z důvodu poklesu zisku a růstu tržeb.

V případě *rentability aktiv* je naopak rostoucí trend, což můžeme hodnotit jako pozitivní, protože čím vyšší hodnota, tím lepší. Ukazatel měří produkční sílu podniku a měl by dosahovat 10 %. Na tuto hodnotu se podnik v 2014 a 2015 dostal, takže můžeme konstatovat, že podnik efektivně využívá svůj majetek k tvorbě hodnot v podobě zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do podniku vlastníky a v našem případě vykazuje rostoucí trend. V roce 2015 je zaznamenám velký nárůst oproti předchozímu roku z důvodu poklesu vlastního kapitálu, který byl způsoben pokles výsledku hospodaření minulých let.

2.4.2 Analýza zadluženosti

Tab. č. 3: Analýza zadluženosti

	2013	2014	2015
Celková zadluženost	65,32 %	48,46 %	70,6 %
Koeficient samofinancování	34,68 %	51,5 %	29,34 %
Úrokové krytí	-1,47	11,15	11,3

Zdroj: vlastní tvorba

Tyto ukazatele vyjadřují vztah podniku k financování. V našem případě v roce 2013 a 2015 převládá financování cizími zdroji, což můžeme označit jako progresivní, neboli dynamické financování, kdy převládá vyšší míra zadluženosti. V roce 2015 bylo zvýšení zadluženosti způsobeno zvýšením úvěru. V roce 2014 je financování zhruba 1:1, což svědčí o stabilitě podniku.

Ukazatel úrokového krytí udává schopnost splácet nákladové úroky a jeho doporučená hodnota je vyšší než 5. V našem případě jsou tyto hodnoty v pořádku pouze v roce 2014 a 2015. V roce 2013 je hodnota záporná z důvodu záporného provozního výsledku hospodaření.

2.4.3 Analýza likvidity

Tab. č. 4: Analýza likvidity

	2013	2014	2015
Ukazatel běžné likvidity	2,56	1,88	1,51
Ukazatel pohotové likvidity	0,88	0,96	0,51
Ukazatel okamžité likvidity	0,2	0,2	0,02
Podíl pracovního kapitálu na oběžných aktivech	60,88 %	46,88 %	33,83 %

Zdroj: vlastní tvorba

Ukazatel běžné likvidity, který by měl být v rozmezí 1,5 – 2,5, je ve všech sledovaných obdobích v normě. V případě *pohotové likvidity* zaznamenáváme kolísající trend a ani v jednom z období nepřekročil doporučenou hodnotu 1. U *okamžité likvidity* by měla hodnota růst a být v rozmezí 0,2 – 0,5. V našem případě toto rozmezí splňuje na hranici pouze v prvních dvou letech. V roce 2015 tato hodnota prudce klesla z důvodu velmi nízkého finančního majetku.

U všech likvidit můžeme sledovat pokles v roce 2015. Tento pokles je způsoben nárůstem krátkodobých zdrojů z důvodu zvýšení krátkodobého bankovního úvěru.

Podíl pracovního kapitálu na oběžných aktivech charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. Ukazatel by měl dosahovat hodnot 30 – 50 %, což společnost splňuje pouze v letech 2014 a 2015.

2.4.4 Řízení aktiv

Tab. č. 5: Řízení aktiv

	2013	2014	2015
Obrat aktiv	1,14	1,82	2,03
Doba obratu zásob	64,2 dnů	55,7 dnů	54,5 dnů
Doba obratu krátkodobých pohledávek	59,2 dnů	51,9 dnů	42,4 dnů
Doba obratu krátkodobých závazků	67,7 dnů	60,1 dnů	46,8 dnů

Zdroj: vlastní tvorba

Při hodnocení *obratu aktiv* je zřejmé, že v roce 2013 má podnik dostatek aktiv, ale nevyužívá je efektivně. V letech 2014 a 2015 se pohybuje v doporučeném rozmezí, kdy podnik efektivně využívá svoje aktiva.

Doba obratu zásob značí, jak dlouho leží zásoby na skladě. Tyto hodnoty by měly být klesající, což v našem případě jsou.

Doba obratu pohledávek i závazků má klesající tendenci, v případě závazků to můžeme označit za pozitivní, jelikož nám odběratelé platí dříve. Za dobré se považuje i to, že je doba obratu závazků kratší než doba obratu pohledávek.

2.5 SWOT analýza

Výsledkem předchozích analýz vnějšího i vnitřního okolí společnosti a finanční analýzy je souhrnná SWOT analýza, která vymezuje silné a slabé stránky a dále příležitosti a hrozby společnosti.

Tab. č. 6: SWOT analýza společnosti Čegan s.r.o.

Vnitřní prostředí	Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• dobré postavení na trhu s dlouholetou tradicí• systém řízení jakosti (normy)• kvalitní výrobky• rozšiřující se výrobní kapacita	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• nízká hodnota finančních prostředků• absence personální strategie• nejasná pravidla pro určování benefitů
Vnější prostředí	Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• využití nových technologií• dotace z EU• rozšíření sortimentu• nízká vyjednávací síly dodavatelů• rozvoj obchodních příležitostí i v jiných oborech	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• budoucí kolísání kurzu české měny• zpřísnující se normy• zvyšující se konkurence• vysoká hrozba substitutů• vyšší vyjednávací síla odběratelů

Zdroj: vlastní tvorba

3 Hodnocení výkonnosti společnosti Čegan s.r.o. pomocí modelu START

Hodnocení výkonnosti v této kapitole vychází z modelového dotazníku modelu Start, který vytváří Rada kvality České republiky, viz. příloha č.1. Dotazník má 9 částí, které se shodují s hlavními kritérii modelu EFQM Excellence. Je rozdělen do 2 částí, předpoklady pro dosažení výsledků a dosažené výsledky. Každá část obsahuje 25 otázek. U každé otázky je možné vybrat ze 4 odpovědí, a to: dosud nezahájeno, určitý pokrok, podstatný pokrok a zcela dosaženo. Jednotlivým odpovědím je pak přiřazeno bodové ohodnocení.

Na otázky z dotazníku samostatně odpovídali:

- Majitel společnosti
- Vedoucí logistiky
- Interní auditor
- Správce majetku
- Pracovník logistiky
- Personalistka
- Vedoucí výroby
- Správce sítě
- Obchodní zástupce
- Hlavní účetní
- Manažer kvality

Každá oblast dotazníku je vyhodnocena samostatně a výsledky jsou uvedeny v jednotlivých tabulkách, kde:

- První řádek uvádí počet zaškrtnutí jednotlivých možností (a)
- Druhý řádek vyjadřuje bodové ohodnocení (b) podle modelu START, kde $D = 0 \%$, $C = 33 \%$, $B = 67 \%$ a $A = 100 \%$
- Ve třetím řádku je součin počtu zaškrtnutí možností a bodového hodnocení
- Hodnoty ze třetího řádku se sečtou pro zjištění celkového počtu bodů

- V posledním řádku je v % vyjádřen úspěch kritéria, který se spočítal jako podíl celkového počtu bodů a celkového počtu zaškrtnutí všech možností v rámci jednotlivých kritérií (např. u kritéria, kde je 5 otázek a odpovídalo na ně 11 lidí, se celkový počet bodů podělí 55)

V případě některých kritérií neodpovídá počet zaškrtnutí s počtem otázek a odpovídajících lidí, protože někteří zaměstnanci vynechali oblast otázek, která se jich vůbec netýkala.

3.1.1 Předpoklady

VEDENÍ

Otázky:

1. Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?
2. Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?
3. Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?
4. Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?
5. Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení? [12]

Tab. č. 7: Vedení

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	3	17	23	12	55
Bodové hodnocení (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a) x (b)	0	561	1541	1200	3302
Celkem : 55	60,04				% úspěchu

Zdroj: vlastní tvorba

Toto kritérium dosáhlo nejlepšího hodnocení ze strany zaměstnanců a celkově se jedná o velmi dobrý výsledek. Dotazovaní vesměs kladně hodnotili vize a firemní hodnoty společnosti a zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování. Dále zaměstnanci pozitivně nahlíželi na zapojení vedení do systematického rozvoje vztahů a komunikace s klíčovými zákazníky a partnery. Naopak horší hodnocení bylo zaznamenáno u využití zpětné vazby od zaměstnanců a motivace ostatních pracovníků při zapojení do týmu. Můžeme však říci, že i zde je určitý pokrok a zlepšení.

STRATEGIE

Otázky:

4. Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údaj o vývoji na trhu a údaj z benchmarkingu?
5. Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?
6. Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?
7. Existuje provázání plán, cíl a úkol organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?

8. Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit? [12]

Tab. č. 8: Strategie

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	3	22	29	1	55
Bodové hodnocení (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a) x (b)	0	726	1943	100	2769
Celkem : 55	50,35				% úspěchu

Zdroj: vlastní tvorba

Jako pozitivní dotazovaní hodnotili fakt, že je ve společnosti strategie podpořena plány a cíli, které jsou proveditelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů. Ve společnosti se také strategie hodně zaměřuje na potřeby a očekávání zákazníků, zaměstnanců a jiných zainteresovaných skupin, což můžeme hodnotit jako pozitivní jev. Podstatně nižší míru zlepšování můžeme zaznamenat u přezkoumání strategie a hodnocení možných rizik. Celkově je hodnocení strategie poměrně úspěšné.

PRACOVNÍCI

Otázky:

1. Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cíl společnosti?
2. Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?
3. Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvo-

- je jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?
4. Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?
 5. Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou? [12]

Tab. č. 9: Pracovníci

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	3	29	23	0	55
Bodové hodnocení (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a) x (b)	0	957	1541	0	2498
Celkem : 55	45,42				% úspěchu

Zdroj: vlastní tvorba

V této oblasti dotazovaní neviděli moc velký pokrok. Obecně nejhůře bylo hodnoceno zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování a podpora k angažovanosti, i přesto, že se společnost pro své zaměstnance snaží pořádat různá školení nebo jazykové kurzy. Chybějící je v této oblasti i personální strategie a za slabší můžeme označit i firemní kulturu. Vylepšit by se však měla i pravidla pro určování benefitů, které jsou v současnosti dost nejasně určeny. Dále pak oboustranná komunikace se zaměstnanci a odměňování jejich úsilí. Komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými se však postupně vylepšuje. Podstatný pokrok byl zaznamenán také v případě sladování cílů jednotlivců s organizací a s jasně danými plány v oblasti řízení lidských zdrojů.

PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Otázky:

1. Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?
2. Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů /zákazníků, přichází-li to v úvahu)?
3. Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?
4. Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?
5. Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb, hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků? [12]

Tab. č. 10: Partnerství a zdroje

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	3	25	17	5	50
Bodové hodnocení (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a) x (b)	0	825	1139	500	2464
Celkem : 50	49,28				% úspěchu

Zdroj: vlastní tvorba

Hodnocení této oblasti bylo poměrně úspěšné. Nejlépe bylo ohodnoceno hospodaření s hmotnými aktivy, které jsou neustále zlepšovány a rozšiřovány s ohledem na strategické cíle. Společnost velmi dbá na využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí. Jako dobré můžeme označit i vztahy s klíčovými partnery a rozvíjející se hodnoty pro zákazníky. Hůře je v této oblasti hodnoceno získávání a aktualizace informací o výkonnosti, konkurenci a spokojenosti zákazníků.

PROCESY

Otázky:

1. Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace /certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14 000)?
2. Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?
3. Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?
4. Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?
5. Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému? [12]

Tab. č. 11: Procesy

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	29	21	5	55
Bodové hodnocení (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a) x (b)	0	957	1407	500	2864
Celkem : 55	52,07				% úspěchu

Zdroj: vlastní tvorba

Kritérium procesů bylo jedno z nejlépe hodnocených ze všech. Velkou roli na tom hraje certifikace dle norem ISO a propracovaný systém managementu, který zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem. Výrobky jsou navrhovány s ohledem na potřeby zákazníků a trhu. Menší pokrok byl zaznamenán u pravidelnosti posuzování výsledků procesů s definovanými ukazateli a měřítky.

3.1.2 Výsledky

ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Otázky:

1. Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?
2. Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?
3. Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?

4. Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?
5. Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?
6. Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?
7. Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?
8. Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi? [12]

Tab. č. 12: Zákazníci - výsledky

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	10	52	17	1	80
Bodové hodnocení (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a) x (b)	0	1716	1139	100	2955
Celkem : 80	36,94				% úspěchu

Zdroj: vlastní tvorba

Kritérium výsledky vzhledem k zákazníkům nedopadly moc příznivě. Jako slabé místo z dotazníku vyšlo to, že není pravidelně měřena spokojenost zákazníků a výsledky spokojenosti nejsou srovnávány s přímou konkurencí. Dále není stanovena metoda pro analýzu dosažených výsledků a podnět ke zlepšování na základě zjištěných výsledků. Naopak pozitivně bylo hodnoceno přizpůsobení výrobků a služeb potřebám a očekáváním zákazníků.

PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

Otázky:

1. Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?
2. Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?
3. Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?
4. Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?
5. Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími? [12]

Tab. č. 13: Pracovníci - výsledky

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	8	26	21	0	55
Bodové hodnocení (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a) x (b)	0	858	1407	0	2265
Celkem : 55	41,18				% úspěchu

Zdroj: vlastní tvorba

Oblast výsledky vzhledem k pracovníkům také nedopadly zrovna nejlépe. Z výsledků vyplynulo, že společnost neprovádí pravidelně měření a hodnocení ukazatelů ovlivňují-

cí spokojenost a morálku pracovníků. Dále pak organizace nesrovnává výsledky z této oblasti s konkurencí. Určitý pokrok byl zaznamenán u obeznámení s výsledky průzkumu spokojenosti mezi ostatními zaměstnanci a zlepšující se trend těchto výsledků. Ve společnosti se naopak snaží zlepšovat zpětnou vazbu se zaměstnanci o jejich spokojenosti a vnímání různých aspektů.

SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

Otázky:

1. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?
2. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?
3. Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?
4. Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?
5. Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění? [12]

Tab. č. 14: Společnost - výsledky

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	5	21	14	15	55
Bodové hodnocení (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a) x (b)	0	693	938	1500	3131
Celkem : 55	56,93				% úspěchu

Zdroj: vlastní tvorba

Tato oblast dosáhla v porovnání s ostatními kritérii téměř nejlepšího hodnocení, hned po oblasti vedení. Společnost se podílí na pozitivním rozvoji společnosti, zejména v přispívání na dobročinné akce a charitativní činnosti. Tyto aktivity vykazují pozitivní trend a je zřejmé, že se může společnost srovnávat s obdobnými organizacemi. Společnost je zaměstnavatelem zdravotně postiženým a snaží se o jejich integraci do normální pracovního procesu. Společnost vykazuje dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií a v roce 2015 se společnost umístila na 2. místě v soutěži firma roku 2015 vyhlašované Hospodářskými novinami a společností Vodafone Czech republic. Společnost kladé také velký důraz na ochranu životního prostředí. Recykluje výrobní i kancelářský odpad, rozvíjí technologii bioplastů a na provoz lisovny využívá elektrickou energii vyráběnou vlastní fotovoltaickou elektrárnou.

KLÍČOVÉ VÝSLEDKY

Otázky:

1. Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?
2. Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?
3. Jsou výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazovaly rozdíly ve výkonnosti?
4. Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?
5. Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?
6. Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?
7. Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší? [12]

Tab. č. 15: Klíčové výsledky

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	7	44	9	3	63
Bodové hodnocení (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a) x (b)	0	1452	603	300	2355
Celkem : 63	37,38				% úspěchu

Zdroj: vlastní tvorba

Kritérium klíčových výsledků je jedna z nejhůře hodnocených oblastí, kde téměř ve všech otázkách dosahuje pouze určitého pokroku a někde ho nedosahuje vůbec. Největší slabinou je neporovnávání klíčových výsledků s konkurencí. Dále pak neúplná měřitelnost některých činností, které se podílejí na výrobku či službě. Pozitivně v této oblasti můžeme hodnotit, že jsou výsledky rozdělovány podle různých skupin, např. zákazníků, trhů či výrobků.

3.1.3 Celková úspěšnost

Z dotazníkového šetření, které probíhalo metodou sebehodnocení modelu START, byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti Čegan s.r.o. a tím i možné oblasti pro budoucí zlepšování.

Celkové hodnocení a procentní úspěšnost, které z této metody vyplynulo, můžeme vidět v tabulce č. 16 a v grafu č. 1.

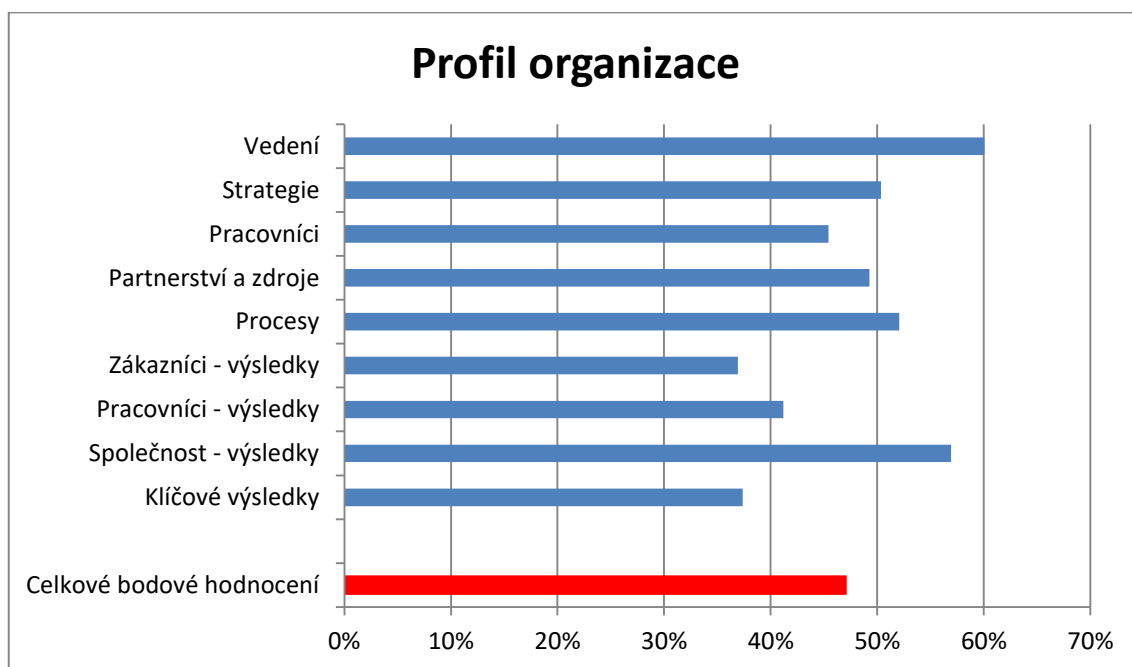
Tab. č. 16: Celkové hodnocení

	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	3	17	23	12	60,04
Strategie	3	22	29	1	50,35
Pracovníci	3	29	23	0	45,42
Partnerství a zdroje	3	25	17	5	49,28
Procesy	0	29	21	5	52,07
Zákazníci – výsledky	10	52	17	1	36,94
Pracovníci – výsledky	8	26	21	0	41,18
Společnost – výsledky	5	21	14	15	56,93
Klíčové výsledky	7	44	9	3	37,38
Celkový počet zaškrtnutí (a)	42	265	174	42	523
Bodové hodnocení (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a) x (b)	0	8745	11658	4200	24603
Celkem : 523	47,04				% úspěchu

Zdroj: vlastní tvorba

Z této tabulky je vidět celková úspěšnost společnosti, která činí 47,04 %. Tento výsledek hodnotím jako pozitivní, zejména z toho důvodu, že hodnocení touto metodou proběhlo poprvé.

Jak je z tabulky i z grafu zřejmé, tak nejnižšího hodnocení dosáhly výsledky vzhledem k zákazníkům a klíčové výsledky, které měly kolem 37 %. Z oblasti předpokladů pak kritérium pracovníci s 45 %. Nejlépe bylo dotazovanými hodnoceno kritérium vedení, které dosáhlo 60 % a výsledky vzhledem ke společnosti, které měly téměř 57 %.



Graf č. 1: Celkové hodnocení společnosti (Zdroj: vlastní tvorba)

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě výsledků z dotazníku modelu START u společnosti Čegan s.r.o. byly zjištěny nedostatky zejména v oblasti výsledky vzhledem k zákazníkům, klíčové výsledky, výsledky vzhledem k pracovníkům a pracovníci. V této kapitole se pokusím nalézt řešení pro zlepšení situace v těchto oblastech.

4.1 Výsledky vzhledem k zákazníkům

- Index spokojenosti zákazníků
- Zpětná vazba od zákazníků
- Srovnání výsledků spokojenosti zákazníků s přímou konkurencí

Bez zákazníků by společnost nemohla existovat, proto je pro ni spokojený zákazník klíčový. Z toho důvodu jim musí společnost věnovat patřičnou pozornost. Základní strategií společnosti je orientace na zákazníka a spokojený zákazník. Společnost se sice snaží budovat dlouholeté vztahy se zákazníky a získávat jejich důvěru, ale jak vyplynulo z dotazníků, tak se v současnosti neprovádí žádný průzkum spokojenosti zákazníků, což by se podle mého názoru mělo změnit.

Z toho důvodu navrhuji pravidelné provádění průzkumu spokojenosti zákazníků a následné hodnocení výsledků. U průzkumu je důležité kombinovat tzv. měkké ukazatele, tedy „co si zákazníci myslí“ a tvrdé ukazatele, tedy „co zákazníci skutečně dělají“. K tomuto slouží Index spokojenosti zákazníků, což je syntetický ukazatel zahrnující výsledky měření tvrdých a měkkých faktorů. Opatření měkkých dat o spokojenosti zákazníků, tedy jejich přání, mínění a pocitů se nejčastěji provádí pomocí dotazníků či telefonických hovorů.

Jako nejlepší forma se jeví krátké dotazníkové šetření, protože osobní nebo telefonní rozhovor, by na zákazníky mohl působit jako nátlak. Tímto způsobem firma získá zpětnou vazbu a podněty pro zlepšení výrobků či služeb.

Dotazníky budou zákazníkům rozesílány elektronicky po objednávce nebo v případě osobního odběru se jim dotazník může dát tištěný. Aby byla zjištěna skutečná spokojenost, je nutné dbát na návratnost dotazníků. Z toho důvodu je dobré zákazníky nějak motivovat. Mohla by jim být např. poskytnuta drobná sleva na příští nákup.

Dotazníkové šetření by nemělo být jednorázové, ale mělo by se provádět pravidelně, minimálně jednou ročně a zjištěné výsledky uchovávat, aby se později mohly srovnat.

V případě dotazníků je velmi důležitá srozumitelnost, jednoduchost a přesnost. Dotazník by také neměl být příliš dlouhý, aby to zákazníky neodradilo. Doporučuji max. 10 otázek, které se zaměří na:

- Image společnosti
- Jednoduchost nákupu a rychlost dodání
- Stav obalů a zabezpečení dodávky
- Spokojenost s poskytováním výrobků či služeb
- Prodejní a reklamační služby
- Spokojenost s propagačními materiály
- Vstřícnost zaměstnanců

Odpovědi v dotazníku musí být formulovány jasně, aby se zákazníkům dobře odpovídalo a následně se také společnosti dotazník dobře vyhodnocoval. Případně na konci dotazníku může být prostor pro připomínky.

Dále je nutné soustředit se na tvrdá data, tedy na to, co zákazníci skutečně dělají. Za tvrdá data se považuje tržní podíl a věrnost zákazníka. Je možné doplnit i počtem reklamací a podílem nových zákazníků.

Při vyhodnocení Indexu spokojenosti zákazníků se na tvrdá data přihlíží zhruba z 50 – 60 % a na měkká data ze 40 – 50 %. Podnik by si měl stanovit váhy pro jednotlivé ukazatele, ke kterým by se pak podle vyhodnocení přiřadily body, a zjistil se celkový výsledek.

Dále v této oblasti navrhuji porovnání výsledků spokojenosti zákazníků, které se zjistí dotazníkovou metodou, s přímou konkurencí, což společnost v současnosti nedělá. Výsledky konkurence může zjistit ze statistických údajů. Z porovnání s konkurencí společnost může zjistit nedostatky a místa, kde by se mohla zlepšit. Ze srovnání může vyplynout i to, co zákazník oceňuje u konkurence a co by bylo dobré do budoucna zavést pro spokojenost zákazníka.

4.2 Klíčové výsledky

- Porovnání klíčových výsledků s konkurencí – benchmarking

V oblasti klíčových výsledků spatřuji největší slabinu v neporovnávání výsledků s konkurencí. Proto navrhuji, aby se ve společnosti zavedl benchmarking. Díky benchmarkingu, tedy srovnání výsledků s přímou konkurencí, společnost objeví slabiny pro zlepšování a bude více konkurenceschopná.

Společnost by si měla stanovit základní ukazatele, které bude dlouhodobě sledovat a zjišťovat, jaký je trend těchto výsledků a co výsledky ovlivňuje. Zda-li výsledky stagnují nebo se zlepšují a jak si na tom stojí v porovnání s konkurencí. Při zjištění velkých rozdílů mezi výsledky společnosti a konkurence, by se mělo dbát na zjištění příčiny rozdílů a najít možnost zlepšení výsledků.

Dále by společnost měla sledovat vývoj nových technologií v oblasti, ve které působí, aby nezaostávala za konkurencí.

4.3 Výsledky vzhledem k pracovníkům

- Provádění pravidelného měření a hodnocení spokojenosti zaměstnanců
- Srovnání výsledků spokojenosti zaměstnanců s konkurencí

Stejně jako v oblasti výsledků vzhledem k zákazníkům i u zaměstnanců je důležité provádět průzkum spokojenosti, protože bez kvalitních pracovníků společnost nemůže fungovat. Z dotazníků bylo zjištěno, že pravidelně takové měření a hodnocení neprobíhá. Z toho důvodu navrhuji změnu, protože společnost by měla dbát na spokojenost a motivovanost zaměstnanců. Obdobně jako u zákazníků i zde je možné použít Index spokojenosti, tentokrát zaměstnanců. Důležité je dbát na propojení měkkých a tvrdých dat.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců může firma provádět sama, nejčastěji pomocí dotazníkového šetření, nebo pomocí externí společnosti. Výhodou externí společnosti je údajně větší otevřenost zaměstnanců, specializace společnosti na provádění těchto průzkumů a možnost srovnání s konkurencí. Nevýhodou však je velká finanční náročnost, zejména při větším počtu zaměstnanců.

Z toho důvodu navrhuji, aby si šetření firma provedla sama pomocí dotazníků, které budou anonymní, aby zaměstnanci odpovídali pravdivě. Šetření se bude i v tomto případě provádět pravidelně, zde jsem zvolila kratší interval, nejlépe po půl roce. Zaměstnanci však musí být seznámeni s důvodem, proč k šetření dochází, aby z toho nebyli zbytečně vyděšeni.

V případě zaměstnanců může být dotazník podrobnější než u zákazníků, ale ne příliš dlouhý. Důležitá je i zde jasnost odpovědí.

Doporučuji se v dotazníku zaměřit zejména na oblast spokojenosti s vedením, strategií, odměňováním, pracovní dobou, kolektivem, přístupem k informacím, bezpečnosti práce, seberealizací a rozvojem a v neposlední řadě s množstvím práce a stresem při práci.

V dalším kroku je nutné sledovat „tvrdé ukazatele“ spokojenosti zaměstnanců, mezi které můžeme zařadit:

- hodnotu fluktuace klíčových zaměstnanců
- hodnotu nemocnosti zaměstnanců
- počet pracovních úrazů
- odpracovanou dobu v podniku

I v případě Indexu spokojenosti zaměstnanců je nutné stanovit váhy jednotlivým ukazatelům, kterým se pak přiřadí body a zjistí celkový stav. U zaměstnanců je vhodné dát větší váhu měkkým datům, zhruba 60 %.

Dále v této oblasti navrhuji srovnávání výsledků spokojenosti zaměstnanců s přímou konkurencí. Porovnávat se můžou i „tvrdé“ ukazatele týkající se zaměstnanců, které bude společnost sledovat.

4.4 Pracovníci

- Zlepšení komunikace se zaměstnanci a systém odměňování a motivace
- Zlepšení personální strategie a budování firemní kultury

V současné době je personální práce řízena spíše intuitivně majitelem společnosti. Jedná se především o organizaci práce, využití pracovní síly, souhlas s dovolenou,

najímání zaměstnanců, souhlas ke školení nebo také propouštění stálých pracovníků. Personální činnosti, jako je účtování mezd, dovolené nebo vyplácení stravenek, má na starosti asistentka na administrativní výpomoc, která připravuje podklady pro externí a mzdovou účetní. Personální strategie je tedy v podniku na dosti slabé úrovni. Do budoucna je nutné formulovat personální strategii a jednoznačnou personální administrativu, kterou by vykonával personalista ve firmě. Dále je třeba budovat specifickou firemní kulturu, kde všichni pracují jako jeden tým, navzájem se podporují a plní společné cíle. Úkolem manažera je pak vytvoření fungujícího systému hodnocení, odměňování a umožnění osobního rozvoje každého zaměstnance.

Do slabých stránek patří i systém odměňování, na kterém by se mělo zapracovat. Řešením by mohlo být vypracování směrnice, kde by se vymezily zásady pro vyplácení osobního hodnocení a prémiové složky mzdy. Tento předpis by byl závazný pro všechny zaměstnance.

V současnosti tvoří mzda zaměstnanců základní mzdu a osobní ohodnocení. Základní mzda je poskytována každý měsíc všem pracovníkům a její výše je určena dle pozice. Osobní ohodnocení je odlišné pro každého zaměstnance a je odvislé od měsíčního hodnocení nadřízeného podle výkonnosti zaměstnance. Je stanovena maximální výše toho ohodnocení, která je určena na hodinu nebo jako měsíční částka.

Pro lepší motivaci zaměstnanců bych navrhovala rozdělit mzdu na více složek, které by byly následující:

- a) Základní mzdu – poskytována každý měsíc podle zatřídění pozice
- b) Osobní ohodnocení – poskytováno v závislosti na přítomnosti na pracovišti
- c) Prémie – poskytováno na základě plnění kritérií

Základní mzda by zůstala nezměněná a dále by byla stanovena podle kategorizace pozice. Její výše by byla uvedena v mzdovém výměru.

V případě osobního ohodnocení by se jednalo o nenárokovou složku mzdy. Toto ohodnocení by záviselo na přítomnosti na pracovišti v daném kalendářním měsíci. Zaměstnanec by měl nárok na vyplacení této složky v případě, že by jeho nepřítomnost v daném kalendářním měsíci nepřekročila určitý počet hodin, např. 8 hodin. Za nepřítom-

nost na pracovišti se rozumí nemoc, lékař, ošetřování člena rodiny či neplacené volno. Maximální výše osobního ohodnocení by byla uvedena v mzdovém výměru.

U prémie by se jednalo také o nenárokovou složku mzdy, která by se poskytovala na základě plnění určitých kritérií. Navrhovala bych stanovení kritérií podle jednotlivých provozů a pracovních pozic.

Kritéria by mohla být následující:

- Obsluha strojů, montážní dělníci, nástrojáři – stanovena interní zmetkovitost, která by pro dosažení na prémiovou složku nesměla být překročena, dále dle hodnocení nadřízeného
- Skladníci – hodnotit dle počtu reklamací a hodnocení nadřízeného
- Obslužný personál (úklid, údržba areálu, obědy) – hodnocení nadřízeného
- Marketing – dodržování marketingového plánu a hodnocení nadřízeného
- Manažerské pozice – dle splnění obchodního plánu a dílčích operativních úkolů

Byla by stanovena maximální výše prémie, která by byla vyplacena celá nebo by se dle jednotlivých kritérií ponížila.

Výhodou tohoto systému a rozdělení mzdy na více složek je větší motivace pro zaměstnance, který si svou pílí může zajistit vyšší mzdu. Dále spatřuju výhodu ve větší komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich nadřízenými a větší kontrola prováděné práce. Zaměstnavatel, tak bude mít lepší přehled o výkonu zaměstnanců a při té příležitosti budou sledovány některé ukazatele výkonnosti zaměstnanců.

V současné době společnost svým zaměstnancům neposkytuje moc benefitů. Zaměstnanci dostávají odměny za odpracované roky, k životnímu jubileu, mají možnost levnějšího volání, dostávají příspěvek na pracovní obuv ve výši 500 Kč na rok a každoročně je pořádán vánoční večírek. Dále zaměstnanci mají nárok na závodní stravování, kdy si doplácí na oběd 33 Kč nebo u jídla označené jako výběr 39 Kč. Pokud ho nevyužijí, tak dostávají stravenky v hodnotě 50 Kč, na které si doplácí 25 Kč.

V závodním stravování ve firmě vidím velkou výhodu, protože si zaměstnanci nemusí nosit obědy nebo na ně někam dojíždět a poměrně levně se nají. Pokud však nevyužívají obědy, ale berou stravenky, tak si myslím, že je jejich hodnota na dnešní dobu dost nízká a ve srovnání s hodnotou obědu neúměrná.

Proto bych navrhovala vyšší hodnotu stravenky, a to minimálně na 70 Kč. Společnost v současnosti doplácí 50 % hodnoty stravenky, tedy 25 Kč, takže se jedná o daňově uznatelné náklady. V případě, že by se hodnota stravenky zvýšila na 70 Kč a zaměstnavatel by dále doplácel 50 %, pak by společnost i zaměstnanec platili po 35 Kč, tedy o 10 Kč více, ale hodnota stravenky by byla o 20 Kč vyšší, což by jistě zaměstnanci uvítali. Pro zaměstnance by to potom bylo stejně výhodné jako závodní stravování. Na daňovou uznatelnost pro společnost by to nemělo vliv, protože by to pořád bylo do hodnoty 70 % stravného, které činí 86 Kč.

Na modelovém příkladu je ukázáno, jak by změna výše poskytovaných stravenek ovlivnila mzdu zaměstnance a náklady zaměstnavatele při hrubé mzdě 15 000 Kč a 20 stravenkách za měsíc. Bere se v úvahu, že zaměstnanec má podepsané prohlášení a neuplatňuje daňové zvýhodnění na děti.

Tab. č. 17: Modelace mzdy se stravenkami s hodnotou 50 Kč

HM 15 000 + 20 stravenek	HM 15 000 Kč	Náklady zaměstnavatele
SHM 20 100	- 945 Kč záloha na daň	HM 15 000 Kč
Daň 15 % = 3 015 Kč	- SP 6, 5 % = 975 Kč	Stravenky 500 Kč
- sleva §35 ba(1) a) 2 070	- ZP 4, 5 % = 675 Kč	SP 25 % = 3 750 Kč
= 945 Kč záloha na daň	- 500 stravenky	ZP 9 % = 1 350 Kč
	= ČM 11 905 Kč	Celkem = 20 600 Kč
	+ 1 000 stravenky	
	= 12 905 Kč	

Zdroj: vlastní tvorba

Tab. č. 18: Modelace mzdy se stravenkami s hodnotou 70 Kč

HM 15 000 + 20 stravenek	HM 15 000 Kč	Náklady zaměstnavatele
SHM 20 100	- 945 Kč záloha na daň	HM 15 000 Kč
Daň 15 % = 3 015 Kč	- SP 6, 5 % = 975 Kč	Stravenky 700 Kč
- sleva §35 ba(1) a) 2 070	- ZP 4, 5 % = 675 Kč	SP 25 % = 3 750 Kč
= 945 Kč záloha na daň	- 700 stravenky	ZP 9 % = 1 350 Kč
	= ČM 11 705 Kč	Celkem = 20 800 Kč
	+ 1 400 stravenky	
	= 13 105 Kč	

Zdroj: vlastní tvorba

Z modelace změny stravenek při hrubé mzdě 15 000 Kč plyne, že zaměstnanec si bude sice doplácet víc, dostane tím pádem i míň vyplaceno, ale v případě započítání stravenek k výplatě na tom bude lépe.

Pro zaměstnavatele se zvýší náklady zhruba o 200 Kč na zaměstnance, který nebude chodit na obědy, ale bude odebírat jen stravenky. Tyto náklady však budou daňově uznatelné.

Dále by si měla společnost udělat průzkum, jaké zaměstnanecké benefity poskytuje konkurence a zjistit, o co by zaměstnanci měli největší zájem.

ZÁVĚR

Diplomové práce se zabývala tématem hodnocení výkonnosti společnosti a analýzou současného stavu u společnosti Čegan s.r.o. Následně pak navržením vylepšení slabších oblastí.

Práce je rozdělena na 4 části a to na teoretickou, analytickou, vyhodnocení současného stavu a návrhy na zlepšení.

V teoretické části jsou vymezeny pojmy z daného tématu a dále pojmy, které s tématem úzce souvisí. Práce v teoretické části vychází z dostupné literatury. Mimo teorii z dostupné literatury je v teoretické části využívána i tematická příručka k modelu Start, vydaná Národní cenou kvality ČR.

V praktické části je představena společnost Čegan, u které bylo prováděno hodnocení výkonnosti společnosti a je stručně popsána její historie, hlavní činnosti společnosti, organizační struktura firmy a jsou vytvořeny jednotlivé analýzy. Pomocí SLEPT a Porterovy analýzy je rozpoznáno okolí společnosti a na základě analýzy 7S je zhodnoceno vnitřní okolí firmy. Dále je provedena základní finanční analýza, z které vyplynuly odchylky od doporučených hodnot. Jednotlivé analýzy jsou shrnuty ve SWOT analýze, kde jsou vymezeny jak slabé stránky a hrozby, tak i silné stránky a příležitosti pro zlepšování.

V další části práce je řešeno samotné hodnocení výkonnosti společnosti. Pro zhodnocení byl zvolen model START, který vychází z metody EFQM Excellence. Na základě tohoto modelu byl ve firmě rozdán dotazník, který vytváří Národní cena kvality ČR. Na dotazník odpovídalo 11 respondentů. Na základě dotazníku je zde pomocí grafu zobrazeno, jaké hodnocení má společnost v jednotlivých kritériích, a jak si na tom celkově stojí.

Část vlastní návrhy práce poté vychází z třetí kapitoly. Zde jsou na základě zjištěných výsledků, jež plynou z dotazníkového šetření, navrženy opatření a postupy, jak by podnik měl dále postupovat pro zlepšení vybraných oblastí. Tyto návrhy se zaměřují zejména na oblasti, u kterých dopadlo hodnocení nejhůře a je potřeba zvýšit úsilí pro dosažení lepší výkonnosti společnosti. Konkrétně se jedná o kritéria pracovníci, výsledky vzhledem k zákazníkům a zaměstnancům a klíčové výsledky.

Cíl stanovený na začátku práce se mi dle mého názoru podařilo splnit a dle zvolené metody jsem vyhodnotila současnou výkonnost společnosti. Dále jsem zjistila slabé stránky společnosti a příležitosti pro zlepšení v daných oblastech.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [2] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [3] NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku*. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- [4] SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- [5] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [6] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [7] PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. akt. vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [8] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [9] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. : il. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [10] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [11] NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY. Programy START, START Plus a START Europe v Národní ceně kvality ČR. *Národnícena.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-10-18]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/modely-start-a-start-plus/modely-start-a-start-plus>
- [12] RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009, 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.
- [13] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1386-1.

- [14] KARLÖF, Bengt a Fredrik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, xiv, 309 s. : il. ISBN 80-251-1001-X.
- [15] Čegan s.r.o. Hlavní činnosti. *Cegan.cz* [online]. © 2011 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://cegan.cz/cs/o-nas/hlavni-cinnosti>
- [16] Čegan s.r.o. Historie společnosti. *Cegan.cz* [online]. © 2011 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://cegan.cz/cs/o-nas/historie-spolecnosti>
- [17] Čegan s.r.o. Organizační struktura. *Cegan.cz* [online]. © 2011 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://cegan.cz/cs/o-nas/organizacni-struktura>
- [18] Čegan s.r.o. Úvod. *Cegan.cz* [online]. © 2011 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://cegan.cz/cs/>
- [19] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 2016, 302 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7261-426-4.
- [20] JANÍČEK, P., ONDRÁČEK, E. *Řešení problémů modelováním - Téměř nic o téměř všem*. Brno: PC-DIR Real, s.r.o., 1998. 335 s. ISBN 80-214-1233-X.
- [21] SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha: Oeconomica, 2007. 57 s. ISBN 978-80-245-1212-9.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ

Tab. č. 1: Historie společnosti Čegan	37
Tab. č. 2: Ukazatele rentability	44
Tab. č. 3: Analýza zadluženosti	44
Tab. č. 4: Analýza likvidity	45
Tab. č. 5: Řízení aktiv	46
Tab. č. 6: SWOT analýza společnosti Čegan s.r.o.	47
Tab. č. 7: Vedení	50
Tab. č. 8: Strategie	51
Tab. č. 9: Pracovníci	52
Tab. č. 10: Partnerství a zdroje	53
Tab. č. 11: Procesy	55
Tab. č. 12: Zákazníci - výsledky	56
Tab. č. 13: Pracovníci - výsledky	57
Tab. č. 14: Společnost - výsledky	58
Tab. č. 15: Klíčové výsledky	60
Tab. č. 16: Celkové hodnocení	61
Tab. č. 17: Modelace mzdy se stravenkami s hodnotou 50 Kč	69
Tab. č. 18: Modelace mzdy se stravenkami s hodnotou 70 Kč	70
Obr. 1: Porterův model, zdroj [14]	17
Obr. 2: Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku, zdroj [7]	30
Obr. 3: EFQM Model Excellence, zdroj [8]	33
Obr. 4: Organizační struktura společnosti, zdroj [17]	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance.....	I
Příloha č. 2: Výpis z obchodního rejstříku	IX

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník Model START

PŘEDPOKLADY:

1. Vedení

	D	C	B	A
1. Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

2. Strategie

	D	C	B	A
1. Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údaj o vývoji na trhu a údaj z benchmarkingu?				
2. Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existuje provázání plán, cíl a úkol organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezačíná	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

3. Pracovníci

	D	C	B	A
1. Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cíl společnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?				
4. Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

4. Partnerství a zdroje

	D	C	B	A
1. Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů /zákazníků, přichází-li to v úvahu)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zaří-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

zení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?				
5. Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb, hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

5. Procesy

	D	C	B	A
1. Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace /certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14 000)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplat-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?				
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

VÝSLEDKY:

6. Zákazníci - výsledky

	D	C	B	A
1. Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?				
7. Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

7. Pracovníci – výsledky

	D	C	B	A
1. Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

8. Společnost – výsledky

	D	C	B	A
1. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochra- ně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravot- nické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vykazují aktivity ve výše uvedených ob- lastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo pod- nikatelského sektoru?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Můžete prezentovat pozitivní nebo dlou- hodobě dobré výsledky v oblasti zájmu mé- dií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Může organizace prokázat, prostřednic- tvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

9. Klíčové výsledky

	D	C	B	A
1. Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, po- díl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jsou výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo vý-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

robků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?				
4. Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Příloha č. 2: Výpis z obchodního rejstříku

Tento výpis z veřejných rejstříků elektronicky podepsal "ČR - Krajský soud v Brně [IČ 00215724]" dne 18.3.2017 v 10:27:43.
EPVid:FLzHeJsr4R2jgudes3WvCg

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Brně
oddíl C, vložka 41321

Datum zápisu:	21. ledna 2002
Spisová značka:	C 41321 vedená u Krajského soudu v Brně
Obchodní firma:	ČEGAN s.r.o.
Sídlo:	Husova 1693/35, 664 51 Šlapanice
Identifikační číslo:	262 74 744
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Hostinská činnost Provádění staveb, jejich změn a odstraňování Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence Obráběčství Drezúra zvířat Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Zámečnictví, nástrojářství Vedení spisovny Ostraha majetku a osob Služby soukromých detektivů Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob Truhlářství, podlahářství
Statutární orgán:	
jednatel:	Ing. SLAVOJ ČEGAN, dat. nar. 13. února 1964 Husova 1030/33, 664 51 Šlapanice Den vzniku funkce: 21. ledna 2002
Způsob jednání:	Způsob zastupování: Za společnost jedná a podepisuje jednatel.
Společníci:	
Společník:	ČEGAN HOLDING, a.s., IČ: 283 53 757 Šlapanice, Husova 1693/35, PSČ 66451
Podíl:	Vklad: 200 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 100% Druh podílu: základní Kmenový list: nevydává se
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	Na společnost přešlo veškeré obchodní jmění zanikající společnosti ČEGAN TRADING, s.r.o., se sídlem Šlapanice, Husova 1030, PSČ: 664 51, IČ: 49971859. Společnost se stává univerzálním právním nástupcem zanikající společnosti a přejímá veškerá její práva a závazky, včetně práv a povinností plynoucích z pracovněprávních vztahů, v souladu se smlouvou o fúzi formou sloučení. Počet členů statutárního orgánu: 1 Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.